

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY -ANNABA  
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR -ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
أطروحة دكتوراه  
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء  
في المؤسسات الاقتصادية  
- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

الشعبة

مالية المؤسسة

ل

محمد رقامي

مدير أطروحة التخرج: حمادة كمال الرتبة: أستاذ محاضر أ جامعة عنابة

أمام أعضاء اللجنة

- نورة ثلاثية	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة -
- كمال حمادة	أستاذ محاضر أ	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة -
- ليلي قطاف	أستاذة التعليم العالي	عضوا	جامعة فرحات عباس - سطيف -
- صالح مفتاح	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة محمد خيضر - بسكرة -
- كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة الحاج لخضر - باتنة -
- أحمد جابة	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة -

السنة الجامعية: 2015/2014

## التصريح

أنا الباحث محمد رقامي، أصرح بأن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة دكتوراه بعنوان:  
" أثر اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية  
- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -"، و المقدم لنيل شهادة دكتوراه، تحت مسؤوليتي  
الكاملة و هو عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

الباحث:

محمد رقامي

## الملخص:

أدى التقدم السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، اقتصاد المعرفة والمنافسة الشديدة إلى تطوير مفاهيم جديدة والتي يعد من أهمها الذكاء الاقتصادي حيث أصبح هذا الأخير بمثابة الفطنة التي يحتاجها المسيرين أثناء القيام بنشاطاتهم. والمؤسسات حالياً أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بخلق والتحكم في نظام متكامل يضمن الوصول إلى المعلومة الصادقة وفي الوقت المناسب.

كما تعتبر اليقظة الإستراتيجية أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي تقوم على مبدأ أساسي وهو الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات لاتخاذ القرارات لزيادة قوة إرادة المسيرين وذلك لتوقع التهديدات التي تواجه المؤسسة وتحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة وفهم بيئتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، تحسين الأداء.

## **Résumé:**

Le développement rapide des technologies du média, l'économie de la connaissance et la concurrence intensive ont conduit au développement des nouvelles notions, la plus importante étant de l'intelligence économique qui est considérée comme la veille dont les gestionnaires ont besoin lors de l'activité de leur entreprise.

Actuellement, les entreprises sont tenues de la création et le contrôle d'un système intégral qui permet l'obtention des informations fiables aux délais fixés.

La veille stratégique est considérée le premier pas vers l'intelligence économique, elle est basée sur un principe essentiel qui est l'acquisition d'un flux de ressources des connaissances et des choix pour prendre des décisions afin d'augmenter la volonté des dirigeants et cela pour anticiper les imprévus auxquelles l'entreprise fait face et de cerner les occasions en vue d'améliorer la performance de l'entreprise et de mieux comprendre son environnement concurrentiel.

**Mots clés:** intelligence économique, veille stratégique, améliorer les performances.

**The abstract:**

The rapid progress in information and communication technologies, the knowledge economy, and the intense competition led to the development of new concepts, and the most important one is Business Intelligence. This concept becomes the acumen needed by managers during the conduct of their activities. Currently claim, institutions have become more than ever to create and control in an integrated system which ensures the access to honest information in a timely manner. The vigilance strategy is considered as the first step in Business Intelligence approach. Its basic principle is based on obtaining a multitude source of knowledge and options for decision-making so as to increase the strength of managers' will thus to anticipate the threats facing the institution and to identify the opportunities in order to improve the performance of the enterprise and understand its competitive environment.

**Key words:** Business Intelligence, vigilance strategy, improving performance.

## الإهداء:

أتقدم بإهداء هذا المجهود إلى كل من يحبني وأخص بالذكر:

- أبي وأمي رحمها الله؛

- زوجتي الغالية إيمان وابنتي الكتوتة الجميلة ميساء؛

- خالي المجاهد الحاج مشري مشري وخالتي ربيعة وليندة؛

- إلى إخوتي: أميرة، ياسين و دلال؛

- إلى عمي اسماعيل وعمتي سعيدة؛

- إلى كل الأهل، الأصدقاء والزملاء.

محمد رقامي

## التقديم والشكر:

بعد الحمد لله رب العالمين، أتوجه إلى الله عز و جل بالشكر على ما منحني من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل المتواضع، ثم أتوجه بالشكر:

- ❖ الأستاذ المشرف الدكتور **حمادة كمال** على ما أسداه لي من توجيهاته القيمة، وإرشاداته النيرة؛
- ❖ الأستاذة **بوشنقىر إيمان** التي كرست وقتنا لا يستهان به في مساعدتي لإتمام هذا العمل بالإضافة إلى الدعم المعنوي الذي لمستته منها إلى غاية إنهاء هذا البحث؛
- ❖ إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة؛
- ❖ إلى جميع من ساعدني، و أمد لي يد العون من قريب أو من بعيد.

- و الله من وراء القصد و هو يهدي السبيل -

**محمد رقامي**

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	أبعاد الذكاء الاقتصادي	01-I
24	مراحل عملية الذكاء الاقتصادي	02-I
26	شبكة الفاعلون في الذكاء الاقتصادي	03-I
33	أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية	04-I
48	الذكاء الاقتصادي من العقيدة إلى المشروع	05-I
59	الفاعلون في سيرورة الذكاء الاقتصادي	06-I
64	مهام الذكاء الاقتصادي	07-I
70	من المعلومة إلى الأداء كنظام معقد	08-I
80	مختلف طرق قياس نجاح عوامل عملية الذكاء الاقتصادي	09-I
110	تركيز أنواع اليقظة الإستراتيجية على فئات في بيئة المؤسسة	01-II
113	اليقظة كنظام معرفي	02-II
136	دورة الاستعلام	03-II
153	المركبتان الأساسيتان للأداء: التكلفة والقيمة	01-III
206	مراحل بناء نظام ترشيد الأداء	02-III
210	دورة إدارة الأداء	03-III
224	يوضح جنس أفراد العينة المستهدفة	01-IV
226	توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة	02-IV
227	توزيع المشاركين حسب الموقع الجغرافي	03-IV
228	توزيع المشاركين حول اختيارهم للتعريف الأقرب للذكاء الاقتصادي	04-IV
230	توزيع المشاركين حول سعي المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتمادها على الذكاء الاقتصادي	05-IV
231	توزيع المشاركين حول أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي	06-IV
233	توزيع المشاركين حول أهم أهداف الذكاء الاقتصادي	07-IV
234	توزيع المشاركين حول أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي	08-IV

235	توزيع المشاركين حول أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي	09-IV
236	توزيع المشاركين حول مدى زيادة أهمية ممارسة الذكاء الاقتصادي عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة	10-IV
237	توزيع المشاركين حول مدى زيادة المعرفة التنافسية للمؤسسة بازدياد نقاط التعاون مع المنافسين	11-IV
238	توزيع المشاركين حول العلاقة الموجودة بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي وتطور إستراتيجية التعاون	12-IV
239	توزيع المشاركين حول مدى ارتباط أداء المؤسسة الاقتصادية بالتعاون أو التنافس	13-IV
241	توزيع المشاركين حول كيفية خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية	14-IV
242	توزيع المشاركين حول أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات	15-IV
243	توزيع المشاركين حول نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي	16-IV
244	توزيع المشاركين حول مدى أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي	17-IV
245	توزيع المشاركين حول الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي	18-IV
246	توزيع المشاركين حول أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي	19-IV
247	توزيع المشاركين حول كيفية الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي	20-IV
249	توزيع المشاركين حول علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	21-IV
250	توزيع المشاركين حول أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية	22-IV
251	توزيع المشاركين حول أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة	23-IV
252	توزيع المشاركين حول نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة	24-IV
253	توزيع المشاركين حول نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية	25-IV
254	توزيع المشاركين حول أهم وظائف اليقظة الإستراتيجية	26-IV
255	توزيع المشاركين حول أهم منافع اليقظة الإستراتيجية	27-IV
256	توزيع المشاركين حول أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية	28-IV
257	توزيع المشاركين حول أهم مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية	29-IV
258	توزيع المشاركين حول أكثر التحديات التي تواجه القائمين باليقظة الإستراتيجية	30-IV
259	توزيع المشاركين حول أهم العناصر التي يرتبط بها أداء المؤسسة الاقتصادية	31-IV

260	توزيع المشاركين حول أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية	32-IV
261	توزيع المشاركين حول ما الذي يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية غالباً لقياسه	33-IV
262	توزيع المشاركين حول مدى تحسين الأداء ما لم يتم قياسه	34-IV
263	توزيع المشاركين حول العامل الأكثر تأثيراً في قياس الأداء	35-IV
264	توزيع المشاركين حول أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية	36-IV
265	توزيع المشاركين حول رآئهم فيما يخص تحديد أهم ما يتم الاعتماد بالأساس عند تقييم الأداء	37-IV
266	توزيع المشاركين حول أهم شروط التقييم الجيد للأداء	38-IV
268	توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية تقييم الأداء	39-IV
269	توزيع المشاركين حول أهمية عملية تقييم الأداء	40-IV
270	توزيع المشاركين حول أهم وظائف عملية تقييم الأداء	41-IV
271	توزيع المشاركين حول أهم دوافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية	42-IV
273	توزيع المشاركين حول أهم الميزات التي يجب أن تتميز بها إدارة الأداء	43-IV
274	توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية إدارة الأداء	44-IV
275	توزيع المشاركين حول أهمية إدارة الأداء	45-IV
277	توزيع المشاركين حول أكبر المشاكل التي تواجه إدارة الأداء	46-IV
278	توزيع المشاركين حول أهم ادوار استخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء	47-IV

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	المسار التاريخي لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي	01-I
40	المهارات والأدوات التي تستخدم في كل مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي	02-I
67	فئات مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات	03-I
74	الفرص الاقتصادية والإنذارات المبكرة التي يمكن تحقيقها من خلال الذكاء الاقتصادي	04-I
79	مخاطر الذكاء الاقتصادي	05-I
89	تطور فكرة اليقظة عبر الزمن	01-II
108	أنواع اليقظة الإستراتيجية من حيث طريقة التعامل مع المعلومات	02-II
110	الدور الأساسي لمختلف أنواع اليقظة من حيث مجالات التطبيق	03-II
118	أدوار القائمين باليقظة الإستراتيجية	04-II
119	ممثلوا عملية اليقظة	05-II
139	مهام اليقظة الإستراتيجية	06-II
140	أدوار مسؤولي اليقظة الإستراتيجي	07-II
160	الأداء الخارجي والداخلي للمؤسسة الاقتصادية	01-III
167	أبعاد ومؤشرات الأداء	02-III
174	الاحتمالات المختلفة للاستخدام مقاييس الأداء	03-III
176	تصنيف مقاييس الأداء	04-III
220	تنفيذ مراحل الدراسة وفق الجدول الزمني	01-IV
221	توزيع استثمارات الاستبيان على الشرائح الثلاثة المستهدفة ومدى التجاوب معها	02-IV
224	يوضح جنس أفراد العينة المستهدفة	03-IV
225	توزيع المشاركين حسب الحالة المهنية	04-IV
225	توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة	05-IV
226	توزيع المشاركين حسب الموقع الجغرافي	06-IV
228	توزيع المشاركين حول اختيارهم للتعريف الأقرب للذكاء الاقتصادي	07-IV
229	توزيع المشاركين حول سعي المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتمادها على الذكاء الاقتصادي	08-IV
231	توزيع المشاركين حول أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي	09-IV
232	توزيع المشاركين حول أهم أهداف الذكاء الاقتصادي	10-IV
234	توزيع المشاركين حول أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي	11-IV

235	توزيع المشاركين حول أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي	12-IV
236	توزيع المشاركين حول مدى زيادة أهمية ممارسة الذكاء الاقتصادي عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة	13-IV
237	توزيع المشاركين حول مدى زيادة المعرفة التنافسية للمؤسسة بازدياد نقاط التعاون مع المنافسين	14-IV
238	توزيع المشاركين حول العلاقة الموجودة بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي وتطور إستراتيجية التعاون	15-IV
239	توزيع المشاركين حول مدى ارتباط أداء المؤسسة الاقتصادية بالتعاون أو التنافس	16-IV
240	توزيع المشاركين حول كيفية خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية	17-IV
241	توزيع المشاركين حول أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات	18-IV
242	توزيع المشاركين حول نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي	19-IV
243	توزيع المشاركين حول مدى أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي	20-IV
244	توزيع المشاركين حول الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي	21-IV
245	توزيع المشاركين حول أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي	22-IV
246	توزيع المشاركين حول كيفية الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي	23-IV
248	توزيع المشاركين حول علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	24-IV
250	توزيع المشاركين حول أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية	25-IV
251	توزيع المشاركين حول أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة	26-IV
252	توزيع المشاركين حول نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة	27-IV
253	توزيع المشاركين حول نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية	28-IV
254	توزيع المشاركين حول أهم وظائف اليقظة الإستراتيجية	29-IV
255	توزيع المشاركين حول أهم منافع اليقظة الإستراتيجية	30-IV
256	توزيع المشاركين حول أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية	31-IV
257	توزيع المشاركين حول أهم مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية	32-IV
258	توزيع المشاركين حول أكثر التحديات التي تواجه القائمين باليقظة الإستراتيجية	33-IV
259	توزيع المشاركين حول أهم العناصر التي يرتبط بها أداء المؤسسة الاقتصادية	34-IV
260	توزيع المشاركين حول أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية	35-IV
261	توزيع المشاركين حول ما الذي يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية غالبا لقياسه	36-IV
262	توزيع المشاركين حول مدى تحسين الأداء ما لم يتم قياسه	37-IV

263	توزيع المشاركين حول العامل الأكثر تأثيراً في قياس الأداء	38-IV
264	توزيع المشاركين حول أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية	39-IV
265	توزيع المشاركين حول رآئهم فيما يخص تحديد أهم ما يتم الاعتماد بالأساس عند تقييم الأداء	40-IV
266	توزيع المشاركين حول أهم شروط التقييم الجيد للأداء	41-IV
267	توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية تقييم الأداء	42-IV
268	توزيع المشاركين حول أهمية عملية تقييم الأداء	43-IV
269	توزيع المشاركين حول أهم وظائف عملية تقييم الأداء	44-IV
271	توزيع المشاركين حول أهم دوافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية	45-IV
272	توزيع المشاركين حول أهم الميزات التي يجب أن تتميز بها إدارة الأداء	46-IV
274	توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية إدارة الأداء	47-IV
275	توزيع المشاركين حول أهمية إدارة الأداء	48-IV
276	توزيع المشاركين حول أكبر المشاكل التي تواجه إدارة الأداء	49-IV
277	توزيع المشاركين حول أهم أدوار استخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء	50-IV
279	استفسارات استمارة الاستبيان والإجابات المتوقعة والفعلية عليها	51-IV

## قائمة المختصرات:

المختصر	معنى المختصر
spss	Statistical Package for the Social Sciences من البرامج الإحصائية التي تعنى بتحليل ومعالجة البيانات المدخلة من تفريغ استبانة وذلك عن طريق تطبيق مفاهيم الإحصاء الوصفي والإستدلالي
CI	Compétitive Intelligence
ES	Environment Scaning

## جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ	التصريح
ب	ملخص باللغة العربية
ت	ملخص باللغة الفرنسية
ث	ملخص باللغة الإنجليزية
ج	الإهداء
ح	التقديم والشكر
خ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الجداول
ش	قائمة المختصرات والرموز
ص	جدول المواد
1	المقدمة
8	<b>الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي</b>
9	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
9	المطلب الأول: نشأة وتطور الذكاء الاقتصادي
9	أولاً: السياق التاريخي للذكاء الاقتصادي
14	ثانياً: الذكاء الاقتصادي حالياً
15	ثالثاً: ضروريات نجاعة الذكاء الاقتصادي
17	المطلب الثاني: مفهوم، أبعاد ومراحل الذكاء الاقتصادية في المؤسسة
17	أولاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي
20	ثانياً: أبعاد الذكاء الاقتصادي
22	ثالثاً: مختلف مراحل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة:
26	المطلب الثالث: وظائف، أهداف وفوائد الذكاء الاقتصادي
26	أولاً: وظائف الذكاء الاقتصادي
29	ثانياً: أهداف ومهام الذكاء الاقتصادي
31	ثالثاً: فوائد الذكاء الاقتصادي
35	المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي: تطبيقاته، استراتيجياته وتحدياته

## جدول المواد

35	المطلب الأول: نظام المعلومات كآلية لدعم الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الاقتصادية
35	أولاً: ماهية نظام المعلومات
37	ثانياً: تأثير وأهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي
41	ثانياً: الحوسبة وتأثيرات الانترنت على الذكاء الاقتصادي
43	المطلب الثاني: تطبيقات وتحديات استعمال الذكاء الاقتصادي
43	أولاً: تطبيقات الذكاء الاقتصادي
47	ثانياً: متطلبات خلق نظام ذكاء اقتصادي داخل المؤسسات الاقتصادية
50	ثالثاً: تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي
54	المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون
54	أولاً: صفات المؤسسات التي تطبق الذكاء الاقتصادي
55	ثانياً: الذكاء الاقتصادي والمنافسة
57	ثالثاً: الذكاء الاقتصادي والتعاون
61	المبحث الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي بتحسين الأداء في ظل اقتصاد المعرفة، وطرق قياس الذكاء الاقتصادي
61	المطلب الأول: علاقة الذكاء الاقتصادي باقتصاد المعرفة
61	أولاً: تحليل المعطيات ونماذج خلق المعرفة
63	ثانياً: المهن الجديدة الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في ظل الاقتصاد الجديد
65	ثالثاً: تأثير الحصول على مختلف المعلومات في الوقت على تحسين الأداء
69	المطلب الثاني: استخدامات الذكاء الاقتصادية للمشاركة في الأداء والتحديث الاقتصادي
69	أولاً: الذكاء الاقتصادي في مواجهة تحديات التواصل للمشاركة في تحسين الأداء والتحديث الاقتصادي
72	ثانياً: أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي
73	ثالثاً: الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي
77	المطلب الثالث: مخاطر وطرق قياس الذكاء الاقتصادي
77	أولاً: مخاطر الذكاء الاقتصادي
80	ثانياً: طرق قياس نجاح الذكاء الاقتصادي

## جدول المواد

84	الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية
85	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
85	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
85	أولاً: تطور فكرة اليقظة الإستراتيجية عبر الزمن
90	ثانياً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
95	ثالثاً: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
102	المطلب الثاني: مزايا وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
102	أولاً: مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية
103	ثانياً: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
105	المطلب الثالث: مميزات، أشكال وأنواع اليقظة الإستراتيجية
105	أولاً: مميزات اليقظة الإستراتيجية
106	ثانياً: أشكال اليقظة الإستراتيجية
107	ثالثاً: أنواع اليقظة الإستراتيجية و نظمها
115	المبحث الثاني: أهمية ودوافع تطبيق المؤسسة الاقتصادية لليقظة الإستراتيجية
115	المطلب الأول: تنظيم اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية
115	أولاً: طرق اليقظة الإستراتيجية
117	ثانياً: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية
120	ثالثاً: سيرورة وإجراءات اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية
124	المطلب الثاني: وظائف ومنافع اليقظة الإستراتيجية
124	أولاً: وظائف اليقظة الإستراتيجية
126	ثانياً: منافع اليقظة الإستراتيجية
128	ثالثاً: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
129	المطلب الثالث: دور، أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
129	أولاً: دور اليقظة الإستراتيجية
131	ثانياً: أهمية اليقظة الإستراتيجية
133	ثالثاً: أهداف اليقظة الإستراتيجية
135	المبحث الثالث: مراحل، مهام وتحديات اليقظة الإستراتيجية

## جدول المواد

135	المطلب الأول: مصادر، مراحل ومجالات اليقظة الإستراتيجية
135	أولاً: مصادر اليقظة الإستراتيجية
136	ثانياً: مراحل اليقظة الإستراتيجية
137	ثالثاً: مخرجات اليقظة الإستراتيجية
139	المطلب الثاني: مهام اليقظة الإستراتيجية ودور المسؤول عنها في تتبع تغيرات المؤسسة
139	أولاً: مهام اليقظة الإستراتيجية
140	ثانياً: دور المسؤول عن اليقظة الإستراتيجية في تتبع تغيرات المؤسسة
142	المطلب الثالث: الأنسقة المفتاح وتحديات اليقظة الإستراتيجية
142	أولاً: الأنسقة المفتاح لليقظة الإستراتيجية
144	ثانياً: تحديات اليقظة الإستراتيجية
147	<b>الفصل الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية</b>
148	المبحث الأول: منطلقات ومفاهيم أساسية حول أداء المؤسسات الاقتصادية
148	المطلب الأول: ماهية الأداء
148	أولاً: السياق التاريخي لتطور الأداء
151	ثانياً: تعريف الأداء
156	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء
158	المطلب الثاني: أنواع، أبعاد ومؤشرات الأداء
158	أولاً: أنواع الأداء
161	ثانياً: أبعاد ومبادئ عامة لمتابعة الأداء
163	ثالثاً: مؤشرات الأداء
170	المطلب الثالث: مقاييس وأنواع معايير الأداء
170	أولاً: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
172	ثانياً: مقاييس الأداء
179	ثالثاً: أنواع معايير الأداء
180	المبحث الثاني: تقييم الأداء: أسسه، معايير والصعوبات التي تواجه العملية

## جدول المواد

180	المطلب الأول: مفهوم، أسس وشروط التقييم الجيد للأداء
180	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
186	ثانياً: الأسس والقواعد الأساسية لتقييم الأداء
190	ثالثاً: شروط ومتطلبات نجاح التقييم الجيد للأداء
193	المطلب الثاني: أهداف، أهمية ومعايير تقييم الأداء
193	أولاً: أهداف تقييم الأداء
194	ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية
195	ثالثاً: معايير تقييم الأداء
198	المطلب الثالث: وظائف وصعوبات عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية
198	أولاً: وظائف عملية تقييم الأداء
198	ثانياً: نماذج تقييم الأداء
200	ثالثاً: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء
202	المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي وتأثيره على تحسين الأداء
202	المطلب الأول: مفهوم ودوافع تحسين المؤسسة الاقتصادية لأدائها
202	أولاً: مفهوم تحسين الأداء
204	ثانياً: دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية
205	ثالثاً: المراحل الأساسية لبناء نظام ترشيد الأداء
207	المطلب الثاني: دور إدارة الأداء في تحسين وتطور المؤسسة الاقتصادية
207	أولاً: تعريف إدارة الأداء
211	ثانياً: أهداف وأهمية إدارة الأداء
212	ثالثاً: المشاكل الأساسية التي تواجه إدارة الأداء
213	المطلب الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي على إدارة الأداء
213	أولاً: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة الأداء
214	ثانياً: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء
214	ثالثاً: قياس أداء الذكاء الاقتصادي
217	الفصل الرابع: الدراسة الإحصائية لإجابات الاستثمار الموزعة
218	المبحث الأول: عرض الاستثمار

## جدول المواد

224	المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان
284	الخاتمة
288	المراجع
298	الملاحق

## المقدمة العامة:

ساهم التغير التكنولوجي السريع، العولمة وتسارع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال واقتصاد المعرفة إلى تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الاقتصادية والتي يعد من أهمها الذكاء الاقتصادي، حيث أضحي هذا الأخير بمثابة الفطنة التي يحتاجها المسيرين لتوهم للقيام بمسح وقراءة للبيئة المتغيرة بشكل سريع. وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الاقتصادية، والسيرورة التي تمس جميع الهيئات والمؤسسات بمختلف أنواعها. كما أن تطبيقات الذكاء الاقتصادي أخذت أهمية كبرى كإطار عمل تقني معلوماتي وذلك لمساعدة المؤسسات على إدارة وتطوير أصولها غير الملموسة والتي تعتبر المعلومات والمعارف من أهم عناصرها. مما يجعل هذا النوع من التطبيقات من أهم أدوات الوصول إلى مجتمع اقتصاد المعرفة.

فالمؤسسات حاليا أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بخلق والتحكم في نظام متكامل يشمل التقنيات والمهارات البشرية التي تضمن الوصول إلى المعلومة الصادقة وفي الوقت المناسب. فاعتماد المؤسسات على نظام اليقظة الإستراتيجية كوظيفة أساسية تبنى عليها مستقبلها يمكن متخذي القرارات من إدراك الإشارات الضعيفة والتغيرات التي تجري في المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والبيئي... الخ، وكذا تطوير مستوى التسيير حيث لا يتخذ القرار بشكل عشوائي.

إذن يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية يمثلان المعيار الأساسي للحكم على نجاح أداء أي مؤسسة عامة كانت أو خاصة ويكون ذلك بتحقيقها للهدف أو الغرض الذي أنشأت من أجله.

### أ- الإشكالية:

انطلاقا مما سبق سيتم محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟

للتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية، تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- فيما يتمثل الذكاء الاقتصادي من حيث وظائفه، أهدافه، تطبيقاته وتحدياته؟
- 2- هل باشتداد المنافسة تلجا المؤسسة إلى ممارسة الذكاء الاقتصادي لتطوير إستراتيجية التعاون بغية تحسين تنافسية المؤسسة ومن ثم أداءها؟

## المقدمة العامة:

- 3- ما هو نوع المعلومات الذي يكون أساس خلق المعرفة وتنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي من خلال استخداماته ضمن الآجال لمواجهة المخاطر وتحقيق النجاح؟
- 4- فيما تتمثل أهم مزايا، وظائف، منافع، أهداف، شروط فعالية وتحديات اليقظة الإستراتيجية التي تحدد علاقتها بالذكاء الاقتصادي؟
- 5- بما يرتبط ويتأثر أداء المؤسسات الاقتصادية حين قياسه لتحسينه؟
- 6- فيما تتمثل أهم شروط، أهداف ووظائف تقييم الأداء؟
- 7- ما هي ميزات، أهداف ودور الذكاء الاقتصادي في تقييم الأداء والمشاكل التي تواجهه بهدف تحسينه؟

### ب- الفرضيات:

- لمعالجة إشكالية البحث التي طرحت، فقد تم الاعتماد على بعض الفرضيات التي تتلخص فيما يلي:
1. الذكاء الاقتصادي يعني جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، وبصنع القرارات، ويقوم بالحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع للتصدي للتغيرات البيئية وتغييرها لصالح المؤسسة من خلال إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة رغم عدم اعتباره ذو جدوى اقتصادية؛
  2. الاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون أكثر إلحاحا كلما اشتدت المنافسة رغم إمكانية التعاون ضمن شبكة، لتطوير تنافسيتها ومنافسة الآخرين من خلال تحسين أداءها؛
  3. يتم خلق المعرفة من خلال التعامل مع المعلومات المكتوبة الواردة من البيئة الخارجية أي قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت للتقليل من تكاليف الفرص البديلة وإدارة أداء المؤسسات ومواجهة صدقية مصدر البيانات مما يرفع من العائد على الاستثمار؛
  4. تعتبر اليقظة الإستراتيجية أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي تقوم على التسيير الجيد للوقت بغية السيطرة عليه بالاعتماد على الديمومة واللامركزية لتنشيط وتقاسم المعلومات وتحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة وفهم بينتها التنافسية لانقضاء ونشر معلومات جديدة رغم ارتفاع تكاليف الاستثمار فيها؛

## المقدمة العامة:

5. يرتبط أداء المؤسسة الاقتصادية بمدى بلوغ الأهداف ضمن العوامل الاقتصادية أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال القياس للأرباح والعائد على الأصول الذي يشترط للقيام بالتحسين رغم العوائق البيئية؛
6. عند تقييم الأداء يتم الاعتماد على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة بشكل كافي لتحديد الفرص المتاحة لتحسينه عن طريق توجيه إشراف الإدارة العليا وتتبع مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية؛
7. تحسين الأداء يكون لتحقيق الجودة الشاملة والإرشاد بدلا من طرح الانتقادات فيتحسن أداء الأفراد والفرق ومنه المؤسسة إلى مستويات مثالية بالاعتماد على تقديم المعلومات ضمن أسلوب الذكاء الاقتصادي رغم اختلاف المعايير المعتمد عليها عند التقييم.

### ت- مبررات اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب لاختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره وتتلخص فيما يلي:

#### 1- مبررات موضوعية:

- يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي من المواضيع الحديثة؛
- الرغبة في التطرق للمواضيع الحديثة التي تعرف تطورات وتحولات باعتبارها من مواضيع الساعة، لاسيما أمام التحديات التي يفرضها الواقع الاقتصادي الحديث؛
- التعمق في موضوع أداء المؤسسات الاقتصادي الذي يعتبر من بين الأسباب الأساسية للاستمرارية المؤسسة في النشاط؛
- المساهمة في إثراء المكتبات الجامعية؛

#### 2- مبررات ذاتية:

- الرغبة في اكتساب معارف في مجال الذكاء الاقتصادي؛
- الفضول العلمي والميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات؛
- إثراء الفكر برصيد من المعلومات حول أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

## المقدمة العامة:

### ث- أهداف اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 01- محاولة إسقاط الدراسة على أهمية المعلومات في تحسين الأداء الاقتصادية؛
- 02- إعطاء صورة واضحة حول الآثار الإيجابية والسلبية للاعتماد على الذكاء الاقتصادي لتحسين الأداء؛

03- التعود على استخدام أدوات البحث العلمي ومنهجه للكشف عن مختلف جوانب موضوع الدراسة وفق أطر وأساليب علمية صحيحة ومنظمة.

### ج- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذه الدراسة من المخاطر الكبيرة والخطيرة التي تهدد المؤسسات الاقتصادية، عند تسيير المؤسسات فقط بالاعتماد على عوامل الإنتاج الكمية. والكشف عن مستوى الوعي لدى المؤسسات الاقتصادية وتوضيح العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذا الوضع.

كما تكمن أهمية موضوع هذه الأطروحة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة، كما أنه من خلالها يتم محاولة الإلمام بالمعارف المرتبطة بأثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادية في المؤسسات العامة والخاصة، للتمكن من تحقيق النمو والاستمرارية وذلك بإسقاط على المؤسسات في مختلف جهات الوطن. ومحاول توضيح أهم الطرق والاستراتيجيات التي من الضروري اعتمادها واستخدامها داخل المؤسسات لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### ح- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز والاهتمام بتأثير الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛
2. الحدود المكانية: اهتم الباحث في هذه الدراسة بدراسة عينة عشوائية على كامل التراب الوطني مقسمة إلى أربعة جهات (الشرق الجزائري، الوسط الجزائري، الغرب الجزائري والجنوب الجزائري).

## المقدمة العامة:

3. الحدود الزمنية: تم إعداد هذه الأطروحة خلال الفترة الممتدة بين ديسمبر 2010 إلى غاية أكتوبر 2014.

4. الحدود البشرية: تم التركيز على ثلاثة شرائح أساسية هم:

- الموظفون في المؤسسات الاقتصادية العامة؛
- الموظفون في المؤسسات الاقتصادية الخاصة؛
- الباحثون الجامعيون الذين لديهم اهتمام بموضوع الدراسة.

### خ- منهجية الدراسة:

بغية الوصول إلى إعداد وبناء أطروحة ذات مستوى جيد، وحتى يتم التمكن من الإجابة على إشكالية هذا الموضوع، والإلمام به واختبار فرضياته، فقد تم الاعتماد على مناهج متنوعة حسب متطلبات الدراسة المختلفة، فبالنسبة للجانب النظري فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم طبيعة الموضوع وذلك من خلال التحليل البسيط لمختلف العناصر وكان هو المنهج الأكثر استعمالاً.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية، من خلال استهداف عينة والتعامل معها عن طريق الاستبيان الإلكتروني والعادي الذي صمم لاختبار فرضيات الدراسة وبالتركيز على طريقة المقابلة الشخصية.

### د- الدراسات السابقة في الموضوع:

- Chedia Dhaoui, (2008): Les Critères De Réussite D'un système D'intelligence économique pour un Meilleur Pilotage Stratégique, Thèse Doctorat, Faculté de sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2 -, France.
- هي عبارة عن أطروحة دكتوراه تطرقت فيها الباحثة إلى دراسة معايير نجاح نظام الذكاء الاقتصادي والتركيز على واقع الاقتصاد التونسي بالتركيز على رهانات نجاح نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات التونسية للوصول إلى إستراتيجية تنافسية.

توصلت الباحثة إلى دراسة وتقييم واقع نجاح نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات التونسية.

## المقدمة العامة:

وتقديم نموذج لتقييم مدى نجاح نظام الذكاء الاقتصادي قائم على عوامل مفتاحية لتقدير إستراتيجية نجاح المؤسسة.

- مزغيش عبد الحليم، ( 2012 ): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هي عبارة عن مذكرة ماجستير تطرق فيها الباحث إلى دراسة مدى ارتباط تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية بفلسفة الجودة الشاملة. والدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة، كما توصل الباحث في الأخير إلى أن المؤسسة ذات المستوى الجيد هي تلك المؤسسة التي تتعكس تعهداتها والتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف، كما أن ضرورة مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة، فالنظر إلى النتيجة الصافية والأرباح والضغط على التكاليف والاعتقاد بأن الأداء يتحسن بتحسين هذه المؤشرات فكرة خاطئة لظالما اعتمدها القيادة العليا في الحكم على أداء الوحدة، كما أنها لا تمكن أبدا من رسم سياسة طويلة الأجل. كما تم التوصل أيضا أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا، لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون، وهي تتطلب أيضا تجنيدا شاملا للطاقات.

### ذ- خطة وهيكل الأطروحة:

لقد تم تجزئة الأطروحة إلى أربعة فصول طبقا للإشكالية العامة والتساؤلات المختلفة المترتبة عنها تسبقهم مقدمة تضمنت طرح الإشكالية، فرضيات، حدود، أهداف، أهمية هذه الأطروحة والمنهج المستخدم، وتليهم الخاتمة التي تضمنت نتائج اختبار الفرضيات، التوصيات والأفاق.

الفصل الأول: عنوانه **مدخل عام للذكاء الاقتصادي** تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية في المبحث الأول تم دراسة فيه ماهية الذكاء الاقتصادي من خلال عرض نشأة وتطور، مفهوم، أبعاد ومراحل، وظائف وأهداف الذكاء الاقتصادية في المؤسسة. أما المبحث الثاني فقد ركز الباحث فيه على تطبيقات، استراتيجيات وتحديات الذكاء الاقتصادي. في حين المبحث الثالث تم من خلاله السعي لتحديد علاقة الذكاء الاقتصادي بتحسين الأداء في ظل اقتصاد المعرفة، وطرق قياس الذكاء الاقتصادي.

## المقدمة العامة:

الفصل الثاني: عنوانه **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات** ، تم تقسيم هذا الفصل

إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية من خلال المفاهيم، المزايا وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية، أشكالها وأنواعها. أما في المبحث الثاني فقد تم دراسة أهمية ودوافع تطبيق المؤسسة الاقتصادية لليقظة. أما في المبحث الثالث فكان التركيز على دراسة مراحل، مهام وتحديات اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثالث: عنوانه **أثر الذكاء الاقتصاد على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، تم

تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول إلى دراسة منطلقات ومفاهيم أساسية حول أداء المؤسسات الاقتصادية، أما المبحث الثاني فتم محاولة تقييم الأداء: أسسه، معاييرهِ والصعوبات التي تواجه العملية. في حين تناول الباحث في المبحث الأخير تأثير الذكاء الاقتصادي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الرابع: عنوانه **الدراسة الإحصائية لإجابات الاستمارة الموزعة**، والذي احتوى الدراسة

الإحصائية التي كان من ضمنها الاستبيان معالجته، تحليله ونتائجه.

### ر- صعوبات الدراسة:

إن أي بحث علمي يمكن أن تصادفه مجموعة من العوائق والصعوبات من شأنها أن تشكل تحدياً في وجه الباحث لتختبر مقدار إرادته ومدى تصميمه على إنجاز العمل البحثي وإتمامه على أكمل وجه. ومن أهم الصعوبات التي واجهت الباحث ما يلي:

- قلة مسيرو المؤسسات الاقتصادية الذين يمتلكون عناوين الكترونية، وعدد أقل يطلع عليها بشكل دوري؛
- خوف الموظفون في المؤسسات الاقتصادية من نشر معلومات حول طريقة تعاملهم مع موضوع الدراسة بالرغم من أنه تم الشرح لهم بأن المعلومات المقدمة من طرفهم موجهة لأغراض بحثية لا أكثر؛
- بعض المواقع الالكترونية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل.

### تمهيد:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة، بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية كما توسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية. ونتيجة لهذا فان محيط المنظمات أصبح يتصف بتقلبات كثيرة جراء تحديات عديدة من بينها العولمة الاقتصادية، انتشار وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تسارع وتيرة التبادل الاقتصادي، تطوير ما يسمى إدارة علاقات العملاء، تعدد الشركاء وتعدد الفرص وتضاعف المخاطر كل هذه التحديات حتمت على المنظمات المتابعة اليومية والمستمرة لتلك الظروف وكذا ضرورة معالجة المعلومة الصحيحة لأجل تحقيق ميزة تنافسية. وكذا الاستمرارية في الحصول على المعلومة بشقيها الداخلي والخارجي.

فللحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها، ينبغي على المنظمة أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، وردة فعل السوق.

كل هذه المعطيات جعلت المؤسسة اليوم مجبرة على تبني نظام يخدم مصالحها ويحقق لها ميزة تنافسية، ومن بين هذه النماذج هناك الذكاء الاقتصادي.

ونتيجة لهذا سيتم في هذا الفصل السعي لإزالة الغموض عن مفهوم الذكاء الاقتصادي ومحاولة التطرق إلى جميع الجوانب النظرية له. حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية تم التعرض في كل منها إلى ما يلي:

**المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي**

**المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي: تطبيقاته، استراتيجياته وتحدياته**

**المبحث الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي بتحسين الأداء في ظل اقتصاد المعرفة، وطرق قياس الذكاء الاقتصادي.**

### المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الذكاء الاقتصادي باعتباره شريان الحياة بالنسبة للإستراتيجية، حيث انه يعتمد على ما تحصلت عليه المؤسسات من معلومات، ثم معالجتها، نشرها وحمايتها للاستفادة منها في الوقت المناسب.

انطلاقا مما سبق فسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال دراسة نشأة وتطور الذكاء الاقتصادي عبر الزمن، مفهوم، أبعاد ومراحل الذكاء الاقتصادية في المؤسسة ثم التعرض إلى وظائف، أهداف وفوائد الذكاء الاقتصادي.

### المطلب الأول: نشأة وتطور الذكاء الاقتصادي

في هذا المطلب سيتم محاولة التطرق إلى السياق التاريخي للذكاء الاقتصادي، الذكاء الاقتصادي حاليا ومعالجة الضروريات الأساسية لنجاعة الذكاء الاقتصادي.

### أولا: السياق التاريخي للذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي ظهر باعتباره وسيلة محدثة لوصف الحلول المرتبطة بمختلف التطبيقات، ومع ذلك بالنسبة لكثير المؤسسات، فإن بعد تقارير الجيل الأول التي أظهرت أن هناك مقاييس أكثر تقدما، حيث سعى مسيرو المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الوقت وتكلفة المعلومات في مقابل حاجات قيادتهم للحصول على معلومات اقتصادية. فالذكاء الاقتصادي قد صمم لتقديم رؤية مركزة وقابلة للاستخدام على مستوى المؤسسة<sup>(1)</sup>. وللقيام بتحديد معنى الذكاء الاقتصادي فلا بد من استكشاف تطوره. حيث يظهر أن المؤسسات لديها في الغالب استثمارات في أنظمة الكمبيوتر الجديدة للقيام بالعمليات الاقتصادية. ومن بين هذه الاستثمارات من يؤدي إلى تراكم كميات كبيرة من البيانات المخزنة في قواعد البيانات التشغيلية. وهذه الأنظمة لم تكن مصممة لدعم استخدام هذه البيانات في اتخاذ القرارات لاكتساب ميزة تنافسية. ومعظم المؤسسات كان لديها أنظمة تشغيلية غالبا ما تكون

<sup>(1)</sup> Deepak Pareek, (2007): Business intelligence for telecommunications, 1<sup>st</sup> edition, Auerbach Publications: New York, United States of America, p 17-18.

متناقضة، وأنواع البيانات تمثل تحدياً بالنسبة للمؤسسة وهذا لتحويل أرسيفها من بيانات إلى مصدر للمعرفة<sup>(1)</sup>.

وفيما يلي عرض موجز للمسار التاريخي للذكاء الاقتصادي عبر الزمن:

- اليابان في العصر الميجي قررت تغيير نمط التنمية ولم يكن ذلك فقط نتيجة انهيار نخبها بالثورة الصناعية الغربية بل للمحافظة على استقلالها. في السياق نفسه وذلك لمحاربة تفوق إنجلترا عالمياً، قامت ألمانيا باختيار إستراتيجية لكسب الأعمال التجارية. هذا ما أدى بكلا البلدين لبناء نظام معلومات يلاءم احتياجاتهما فيما يتعلق بالهندسة الإستراتيجية للمعلومات<sup>(2)</sup>.
- كما أن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة، ولا سيما ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح فيرنند برودال في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى 18. أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية للهجمات التجارية والتجسس الاقتصادي<sup>(3)</sup>.
- وقد بدأ استخدام الذكاء الاقتصادي لأول مرة في العمليات العسكرية، ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي حسب أحد أبرز العسكريين بقوله " إن ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة". هذه المعرفة ناتجة من دورة الذكاء الاقتصادي التي هي عبارة عن عملية اقتناء المعلومات، نقلها، تقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع القرار في صورتها النهائية لصناعة القرارات. كونه يمدهم بمعلومات يصعب الحصول عليها بالطرق التقليدية<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> Paula O'Hara, (2009): Integrating business intelligence with ERP to improve operational and strategic planning information in small and medium-sized enterprises, memory of Master, The National University of Ireland- Dublin, Ireland, p 39.

<sup>(2)</sup> Henri Martre, (1994) : rapport sur « Intelligence économique et stratégique des Entreprises », Commissariat général du Plan: Paris, France, p 23.

<sup>(3)</sup> شمس ضيات خلفاوي، (2012): الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص ص 7-8.

<sup>(4)</sup> شمس ضيات خلفاوي، المصدر نفسه، ص ص 7-8.

- بداية من أواخر 1960، بدأت التجارب مع نظام دعم القرار وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر لتحليل البيانات وتوفير دعم لاتخاذ القرارات، ونظام دعم القرارات تم استخدامه لأنشطة ضيقة الأفق مثل تخطيط الإنتاج وإدارة الاستثمارات<sup>(1)</sup>.
- أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في سنة 1967 من طرف هارولد ويلنسكي Harold Wilensky من خلال كتاب بعنوان *L'intelligence organisationnelle* فهو يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه: نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، والتي خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة. ومع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل وتطوير ممارسة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات<sup>(2)</sup>.
- تاريخياً، أول شكل من الأشكال الحديثة للذكاء الاقتصادي ظهر كأنظمة معلومات سنة 1970، حيث تم إدخال تطبيق البرمجيات مثل spss، حيث أصبح الوصول إلى البرامج الإحصائية من قبل المستخدمين النهائيين أكثر سهولة، ومنذ ذلك الحين يستخدم تخزين البيانات والاستعلام في معظم الأحيان لرصد الأداء ودعم اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>. كما نضجت نظم المعلومات من وظائف أخرى داخل المؤسسة، حيث ظهر مصطلح (مستودع البيانات). وأصبحت جداول البيانات ذات استعمال واسع منذ 1980 مما جعل البيانات الخامة والمعلومات المعالجة أكثر توفر. نتيجة لذلك، بدأت المؤسسات ببناء تطبيقات تساعد على القيام بوظائفها. ونظم معالجة المعلومات لتطبيقات مثل إدارة المخزون وما شابه ذلك أصبح متاح على نطاق واسع في المؤسسات، وخلق قواعد بيانات جديدة كمنتج ثانوي.
- في كتابات Howard Dresnes ضمن مجموعة Gartner في سنة 1989 كانت بداية ظهور الذكاء الاقتصادي حيث وصف مجموعة من المفاهيم والمنهجيات التي تستخدم أثناء عملية صنع القرارات في مجال الأعمال التجارية وذلك بالاستناد إلى حقائق مستمدة من الواقع حيث أحدثت

(1) Joseph M. Woodside, (2010): Business intelligence and learning, Drivers of quality and competitive performance, doctoral thesis, College of Business Administration, Cleveland State University\_ Ohio, United States of America, p p 12-13.

(2) شمس ضيات خلفاوي، المصدر سبق ذكره، ص ص 7-8.

(3) Joseph M. Woodside, op-cit, p p 12-13.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

تقنيات البحث عن البيانات وتصور البيانات وجغرافية أنظمة المعلومات<sup>(1)</sup>. حالياً توفر فهم أفضل لما يسمى الذكاء الاقتصادي، فمن المفروض إلقاء نظرة على أصوله، وهذا ما يساعد على تفريق استخداماته عن ما يستخدمه غيره، وسعي مسيرو المؤسسات لاستسقاء المعلومات ليس جديد فقد تطور على مدى عقود من الابتكارات التكنولوجية والخبرة الإدارية خاصة تكنولوجيا المعلومات<sup>(2)</sup>.

- في سنة 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا، في 1992 تم إنشاء وكالة نشر المعلومات (ADIT) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية. وفي سنة 1994 نشر أول تقرير رسمي عن الذكاء الاقتصادي، ويعرف بتقرير Martre وعنوانه *Economique et stratégique des entreprises*<sup>(3)</sup>.

والجدول الموالي يوضح المسار التاريخي لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي:

### الجدول رقم I-1: المسار التاريخي لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي

الكاتب	التاريخ	التسمية	التعريف
Luhn	1958	نظام الذكاء الاقتصادي	كل نظم الاتصالات التي تخدم سير العمل على نطاق واسع.
Simon	1960	الذكاء	المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار لاستكشاف المحيط وتحديد الحالات التي تتطلب اتخاذ إجراءات.
Wilensky	1967	الذكاء التنظيمي	مشكلة جمع وتفسير ونشر المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار.
Sammon et al	1984	الذكاء الاستراتيجي	وسيلة تحليل إستراتيجية وفق نهج منظم للمعلومات التنافسية.
Tyson	1986	ذكاء الأعمال	نظام الإنذار المبكر لحركة وشبكة من منافس أو مساعدة على تحديد كيفية الرد على مناورة المؤسسات الأخرى.
Martinet , Ribault	1988	اليقظة	موقف أكثر تنظيماً للاستماع لإشارات بيئة المؤسسة التي قد تعرض خياراتها الإستراتيجية للخطر.

<sup>(1)</sup> Sepideh Hashemi Tabatabaei, (2009): Evaluation of business intelligence maturity level in Iranian Banking Industry, memory of Master, Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and E-Commerce, Tarbiat Modares University\_ Tehran, Iran, p 25.

<sup>(2)</sup> Steve Williams and Nancy Williams, (2007): The profit impact of business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, Elsevier: San Francisco, United States of America, p 5.

<sup>(3)</sup> شمس ضيات خلفاوي، المصدر سبق ذكره، ص ص 7-8.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

النشاط الذي يعالج ويستغل جميع المعلومات البيئية لصالح المؤسسة.	ذكاء المؤسسة	1991	Baumard
رصد تحليل البيئة ثم نشر المعلومات المحددة والمعالجة التي تستخدم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي تتعلق بالمعلومات العلمية، التقنية، التكنولوجيا والاقتصادية.	اليقظة التكنولوجيا	1991	Jakobiak
المراقبة العامة والذكاء المحيطي للمؤسسة وذلك للإطلاع على المعلومات الواقعية.	اليقظة	1992	Ribault
جميع التصرفات المنسقة للبحث، معالجة ونشر المعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين، وتجري هذه الأعمال المختلفة بشكل قانوني، مع ضمان حماية تراث المؤسسة في أفضل شروط النوعية، المدة والتكلفة.	الذكاء الاقتصادي	1994	CGP
الإجراءات الإعلامية التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاستماع للإشارات الضعيفة الإستباقية في بيئتها بهدف اكتشاف الفرص والتقليل من حالة عدم اليقين.	اليقظة الإستراتيجية	1994	Lesca
إجراءات تبادل المعلومات والتفاعل بين المؤسسة ومحيطها.	الذكاء الاقتصادي	1996	Bloch
يمنح المقررين بالمؤسسة المعلومات اللازمة لتحديد أفضل توجهاتها في المدى المتوسط والطويل.	الذكاء التنافسي	1997	Salmon Linares
تمديد اليقظة الإستراتيجية من أجل استخدام هجومي للمعلومات.	الذكاء الاقتصادي	1998	Jakobiak
طريقة منظمة في خدمات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة لتحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع ومعالجة المعلومات، ونشر المعرفة المفيدة للسيطرة على محيطها من خلال الشبكات الداخلية والخارجية.	الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي	2000	Bournois et Romani
البحث من خلال مراقبة نشطة للمعلومات، معالجتها ثم نشرها في الوقت الملائم للأشخاص المناسبين لترجمتها ثم استغلالها بهدف تسهيل استمرارية المؤسسة وتطورها.	الذكاء الاقتصادي	2002	Paturel
التحكم في المعلومات الإستراتيجية وحمايتها لكل الفاعلين الاقتصاديين.	الذكاء الاقتصادي	2006	HRIE

Source: Sophie Larivet, (2009): Intelligence économique: Enquête dans 100 PME, 1<sup>er</sup> édition, L'Harmattan: Paris, France, p p 40-44.

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك تطور في تعريف الذكاء الاقتصادي حيث كان التركيز على جزياته ويعود ذلك إلى كثرة الدراسات المهمة بدراسية هذا المصطلح.

### ثانياً: الذكاء الاقتصادي حالياً

قد لاحظ بيتر دراكر في سنة 2001 أنه على مدى القرن الماضي كانت مختلف المؤسسات الأمريكية تقترب من تناقص غلة الحجم ووفقاً لذلك، يجب على مسيرها أن يسعوا إلى وسائل أخرى للتنافس، واستسقاء المعلومات وتقديم أداة جديدة وقوية للمؤسسات، فكان تنفيذ برنامج الذكاء الاقتصادي بشكل فعال، فهو الأسلوب الذي يمنح ميزة تنافسية، ويمثل نقلة نوعية في كيفية استخدام المعلومات في المجال الاقتصادي، فإحداث هذا التحول، يحتاج مسيرو المؤسسات إلى إعادة التفكير في كيفية استخدام المعلومات بشكل عام وعلى وجه الخصوص في الذكاء الاقتصادي حيث أن الأعمال التي تركز على طرق الذكاء الاقتصادي تتجاوز الأساليب التقليدية من خلال وضع الصرامة في تحديد آلية القيمة الاقتصادية لكل مشروع الذكاء الاقتصادي، وهذا يشمل التحديد المسبق لكيفية العمليات الاقتصادية وعمليات اتخاذ القرار يجب أن تتغير من أجل الاستفادة من استثمارات الذكاء الاقتصادي، والتي تدار كمجموعة. ويشمل أيضاً استخدام عملية إعادة الهيكلة وتحسين التقنيات العملية لضمان أن مشاريع الذكاء الاقتصادي تحقق العائد على الاستثمار المطلوب<sup>(1)</sup>.

ويكون ذلك بناء على الإجراءات ذات الأولوية التالية:<sup>(2)</sup>

- من الضروري أن تشارك الإدارة العامة للمؤسسات الكبيرة أو مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي مبادرة تتعلق بالذكاء الاقتصادي، حيث يتم وضع مبادئ توجيهية واضحة للمؤسسات في تحديد الاحتياجات للمعلومات ودور كل واحد منهم في النظام، بالإضافة إلى رصد التقدم المحرز في ممارسة الذكاء الاقتصادي ضمن المؤسسة والذي يعتبر خطوة حاسمة؛

<sup>(1)</sup> Steve Williams and Nancy Williams, op-cit, p p 11-12.

<sup>(2)</sup> Henri Martre, op-cit, p p 92-93.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

- التوجه نحو معلومات مفيدة لصانعي القرار تساعد في تحديد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، واستخدام الذكاء الاقتصادي في المؤسسات يتطلب أن تكون عبارة عن منظمة مرنة تعمل في شبكات، وهذا يتطلب مشاركة في الدوافع والإدارة العامة التي يجب عليها أن توضح السياسات والاحتياجات للمعلومات وطرق تنظيم وتشغيل نظم الشبكات؛
- ينبغي أن يتم تحفيز جميع الموظفين بالمؤسسة من خلال اتخاذ إجراءات دائمة للتوعية، والعمل بشكل وثيق مع النقابات والمسؤولون عن الإنتاج، والموظفون المختصون من خلال دورات تدريبية مكثفة للعمال المشاركون في نشاطات الذكاء الاقتصادي؛
- فعالية جهاز الذكاء الاقتصادي تتعلق أساسا بتوزيع المعلومات المفيدة بشكل أسرع، وينبغي كذلك إبرام اتفاقات مع ممثلي النقابات على حضور اجتماعات مجالس الإدارة في المؤسسات الكبرى لتسيير محتوى المعلومات الإستراتيجية؛
- تحديد المناصب والمهارات يتطلب الأخذ في الاعتبار قدرة الموظفين على المشاركة في أعمال الذكاء الاقتصادي التي تعمل على دمج حماية المعلومات. وربحية عملياتها تعتمد على قدرة مسيرو المؤسسة على تحديد وشرح اختياراتهم لتقليل الاحتياجات والتكاليف، والاستخدام السليم يتطلب خبرة معمقة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الذكاء الاقتصادي في المؤسسات يجب أن يطبق باحترام خصوصية المعلومات ضمن معايير واضحة ودقيقة؛
- انتشار نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يجب أن يدمج جهاز مراقبة الكفاءة وربحية النظام منذ بداية مشروع إنشاء المؤسسة.

### ثالثا: ضروريات نجاعة الذكاء الاقتصادي

تقتضي دورة الذكاء الاقتصادي المواقف والعناصر التالية:<sup>(1)</sup>

1- تحديد إستراتيجية المؤسسة بدقة كافية لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح البيئة؛

<sup>(1)</sup> Jean-Pierre Legendre, (2006): Rapport sur « L'intelligence économique: Guide pratique pour les PME», Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris: Paris, France, p p 23-24.

- 2- إقناع أعضاء المؤسسة بأن الاقتصاد تحكمه العولمة والاقتصاد القائم على المعرفة، ومنه فإن التحكم في المعلومات هو مصدر رئيسي لزيادة القدرة التنافسية والاستدامة؛
- 3- إعداد دفتر الأعباء بحيث يوزع بدقة الأدوار، الأساليب والأهداف، وذلك بالاعتماد على مهارات كل فرد في المؤسسة؛
- 4- تحديد الدراسات، التقارير، الاستطلاعات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة لفهم أفضل للوثائق التي استعملت بالفعل؛
- 5- تقييم نوعية، عدد وأهمية مصادر المعلومات التي اعتمد عليها مسيرو المؤسسة لمواكبة التغيرات في بيئتها؛
- 6- رصد الانجازات التقنية والعلمية لقياس شدة المنافسة في السوق؛
- 7- توقع تصرفات الموردين، العملاء أو الشركاء لتحديد الاحتياجات، التصدي للتهديدات واغتنام الفرص؛
- 8- إشراك أكبر عدد ممكن من موظفي المؤسسة لمضاعفة اليقظة بالمؤسسة.

وبالإضافة إلى العناصر السالفة الذكر، فقد أضاف Olives Guitton العوامل التالية:<sup>(1)</sup>

- دور المدير المحرك الذي يقوم بالسعي لتحقيق الأهداف؛
- تبين مجال النشاط بشكل جيد من أجل تركيز الجهود؛
- احترام دوران الاستعلامات والمعلومات؛
- تبسيط طبيعة عمل جهاز الاستعلام ليتمكن كل أطراف المؤسسة من فهمه؛
- القيام بزيارة الصالونات والمعارض؛
- إثراء رد الفعل بواسطة نمو المعلومات؛
- تقسيم المعرفة من أجل تنشيط الفرق؛
- القيام بالتعريف الجيد لمفهوم الأداء؛
- مراقبة جودة وأمان نظام المعلومات؛
- التسيير والتحكم في الموارد المعلوماتية.

<sup>(1)</sup> لامية حلومي، (2009): دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 78.

المطلب الثاني: مفهوم، أبعاد ومراحل الذكاء الاقتصادية في المؤسسة

بعدما تم التعرض إلى نشأة وتطور الذكاء الاقتصادي، سيتم السعي إلى تحديد مفهوم، أبعاد ومختلف مراحل عملية الذكاء الاقتصادي.

أولاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي

مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات التي تواجه العديد من الاختلافات والالتباسات في التعريف.

أ: لغة

الله خلق الإنسان، كرمه وجعله خليفة له في الأرض، وميزه عن بقية الكائنات بالعقل الذي من خلاله يمكنه المفاضلة بين البدائل. والذكاء في اللغة هو تمام الشيء، كالذكاء في الفهم أي تمام الفهم وسرعة القبول. ومفهوم الذكاء من بين المفاهيم التي تدارسها علماء النفس والباحثين. وقد تعددت تعريفاته وذلك نظراً لعدم الوضوح بشكل كافي لما يقصد به. وقد تم اعتماد على بعض التعاريف من بينها: هو مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة. أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة. ويعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل للمشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم. وعرفه ابن القيم بأنه الفطنة وسرعة الفهم. أما ابن سينا فاعتبره قوة الحدس، والحدس هو الوصول إلى الحد الأوسط في الذهن دفعة واحدة. وعند أهل المنطق: الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج، الاستنباط، التمييز، التحليل، التركيب والتتابع). وهو عملية معالجة البيانات الخامة قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة. وفي مجال العمل المؤسساتي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق فرص الوصول إلى النجاح وتحقيق الأهداف بصورة أفضل. والذكاء يساعد في صناعة القرارات الحسنة بالإضافة للإستراتيجية بحد ذاتها، وهو يكسب قوة الفطنة وبلوغ النجاح<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> سعاد حرب قاسم، (2011): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم إدارة

الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، ص ص 10-11.

### ب: اصطلاحا

هناك عدة تعريفات للذكاء الاقتصادي من بينها ما يلي:

- هناك من يرى بأنه: " مزيج من القدرات التنظيمية والتكنولوجية التي تسمح لمسيرى لمؤسسة باستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات"<sup>(1)</sup>.
- وهناك من يرى، بأن الذكاء الاقتصادي أصوله ليست فرنسية بل بريطانية حيث سموه Business Intelligence وأمريكية فسموه Competitive Intelligence .
- في فرنسا ظهر الذكاء الاقتصادي في أعمال التخطيط العامة ضمن تقرير هنري مارتر Hanri Martre، الذي عرف الذكاء الاقتصادي بأنه: " مجموع نشاطات البحث، المعالجة والتوزيع للمعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين، ويتم تنفيذ هذه الإجراءات بشكل قانوني مع توفير جميع الضمانات اللازمة لحماية تراث المؤسسة، في أفضل الظروف من الوقت والتكلفة"<sup>(2)</sup>.
- وهناك من يرى بأنه: "هو مجموعة الأنشطة، المنسقة للبحث، المعالجة وتوزيع وحماية المعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، والمحصل عليها بطريقة نظامية في أحسن الشروط النوعية، الزمن والتكلفة"<sup>(3)</sup>.
- في سنة 1990 كان الذكاء الاقتصادي هو الشعار الذي تم صياغته لوصف عملية أخذ البيانات من شكلها الخام وتحويلها إلى شيء صالح للاستعمال في شكل قرارات اقتصادية، تهدف إلى فهم وتوقع احتياجات ومتطلبات المؤسسة الحالية. كما أن ظهور الانترنت أدى إلى زيادة أهمية الذكاء الاقتصادي، حيث أصبح لمسيرى المؤسسات أرضية موحدة لتوزيع المعلومات بسهولة إلى مجموعة واسعة من صناعات القرار داخل وخارج مؤسساتهم من الموظفين، الموردين، الشركاء والعملاء"<sup>(4)</sup>.
- وهناك من يرى بأن الذكاء الاقتصادي هو ليس عمل كالمعتاد، إنما هو اتخاذ القرارات الأفضل والأسهل وبأكبر سرعة وذلك رغبة منهم في اكتساب ميزة تنافسية"<sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> Lewis C Chasalow, (2009): A model of organizational competencies for Business Intelligence Success, doctoral thesis, Virginia Commonwealth University Richmond- Virginia, United States of America, p 2.

<sup>(2)</sup> M. Jean-Pierre Dufau, (2010): Rapport sur « L'intelligence économique », et du développement: Dakar, Sénégal, p 2-3.

<sup>(3)</sup> Emmanuelle- Arnaud Pateyron, (1998): La veille stratégique, 1<sup>er</sup> édition, Éditions Economiqua: Paris, France, p 13.

<sup>(4)</sup> Deepak Pareek, op-cit, p p 7-8.

<sup>(5)</sup> Joerg Reinschmidt and Allison Françoise, (2000): Business intelligence certification guide, 1<sup>st</sup> edition, Copyright International Business Machines Corporation, California, p p 3-4.

- و يعرف ديبر DUPRE في سنة 2002 الذكاء الاقتصادي بأنه: " مفهوم جديد يشمل جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، والذي يتضمن خاصة الحماية والإدارة الإستراتيجية لصنع القرار أو التأثير على إجراءات الربح بالمؤسسات أو الدول. ويقدم غالبا على أنه جهد جماعي يهدف للبحث وتبادل المعلومات في إطار المؤسسة. فهو نظام لرصد بيئة المؤسسة وكذا الكشف عن التهديدات واستغلال الفرص"<sup>(1)</sup>.
  - كما عرفه الان جولت Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا في سنة 2005 على أنه " السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير"<sup>(2)</sup>.
  - عرف جاكوبلاك F.Jakoblak الذكاء الاقتصادي على أنه: " الذكاء المرادف للذكاء التنافسي المعتمد من طرف الأمريكيين وهو امتداد لليقظة الإستراتيجية، يستخدم المعلومة لأغراض هجومية"<sup>(3)</sup>.
- مما سبق يمكن استنتاج بأن الذكاء الاقتصادي مصطلح جديد يعنى بحماية وأمن المعلومة والسيطرة عليها لأجل إنتاج معارف جديدة تؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات من طرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب.

---

<sup>(1)</sup> محمد شنشونة، (2012): أهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 8.

<sup>(2)</sup> مصطفى زروني، (2012): مكانة الذكاء الاقتصادي في نظام المعلومات في المؤسسة، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 4.

<sup>(3)</sup> نوفيل حديد، (2012): نظم المعلومات الحديثة في خدمة الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 5.

### ثانياً: أبعاد الذكاء الاقتصادي<sup>(1)</sup>

الذكاء الاقتصادي تطور في المؤسسات الكبيرة وكذلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لمواجهة عولمة الأسواق، وتعدد الأطراف الفاعلة في الساحة الدولية حيث أصبحت الإدارة الهجومية للمعلومات الاقتصادية عاملاً أساسياً في إدارة الاستراتيجيات الصناعية.

حسب الكتاب Gérard Pardini و Delbeique، فإن الذكاء الاقتصادي يشمل إجراءات اليقظة (الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع)، الأمن (لا يسمح بمعرفة أسرار المؤسسة)، التأثير (نشر معلومات أو معايير سلوكيات، وجعل إستراتيجيتها مفضلة).

- **اليقظة**، هي نهج منظم للبحث، الجمع، المعالجة ونشر المعلومات، وتهتم بالأمر العلمية، التكنولوجيا، القانونية، التنظيمية والبيئية ..الخ. فهي تهدف إلى رصد البيئة التنافسية، والكشف عن الإشارات الضعيفة المحددة للاتجاهات الناشئة. تحث على الاستخدام الواسع لتكنولوجيات الجديدة للمعلومات من خلال شبكة الانترنت، مع استخدام العنصر البشري والوثائق، هذا النهج يسمح لمسيري المؤسسة بوضعها في موقع أفضل في بيئتها أي ضمن أسواقها مقارنة بمنافسيها.
- **الأمن**، يضمن الحماية المادية للمعلومات والتراث المعنوي للمؤسسة. على وجه التحديد هو التدقيق في التهديدات ونقاط الضعف، تحسيس الموظفين بالإجراءات الوقائية المنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، يحدد المخاطر التي تواجه أنظمة المعلومات وحمايتها وفقاً لذلك.
- **التأثير**، هو تغيير في بيئة المؤسسة التي ترتبط بها القرارات. إتباع استراتيجيات التأثير يمكن مسيري المؤسسة من وضعها في مركز أحسن في أسواقها، وكسب صورة أفضل، جلب انتباه المستهلكين إلى منتجاتها ولو لم تكن تلبي احتياجاتهم. وهو يشمل معظم تصرفات التواصل في المؤسسة، الدعاية وكسب التأييد، ويتضمن كذلك تعزيز الصورة والتحضير لعمليات التسويق، وطرح منتجات جديدة. عدم إتقان استراتيجيات التأثير يؤدي بمسيري المؤسسة إلى التفاعل بشكل متأخر أو خاطئ مع الهجمات التي لم يتم التمكن من التنبؤ بها بشكل مسبق<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Henri Martre, op-cit, p 59.

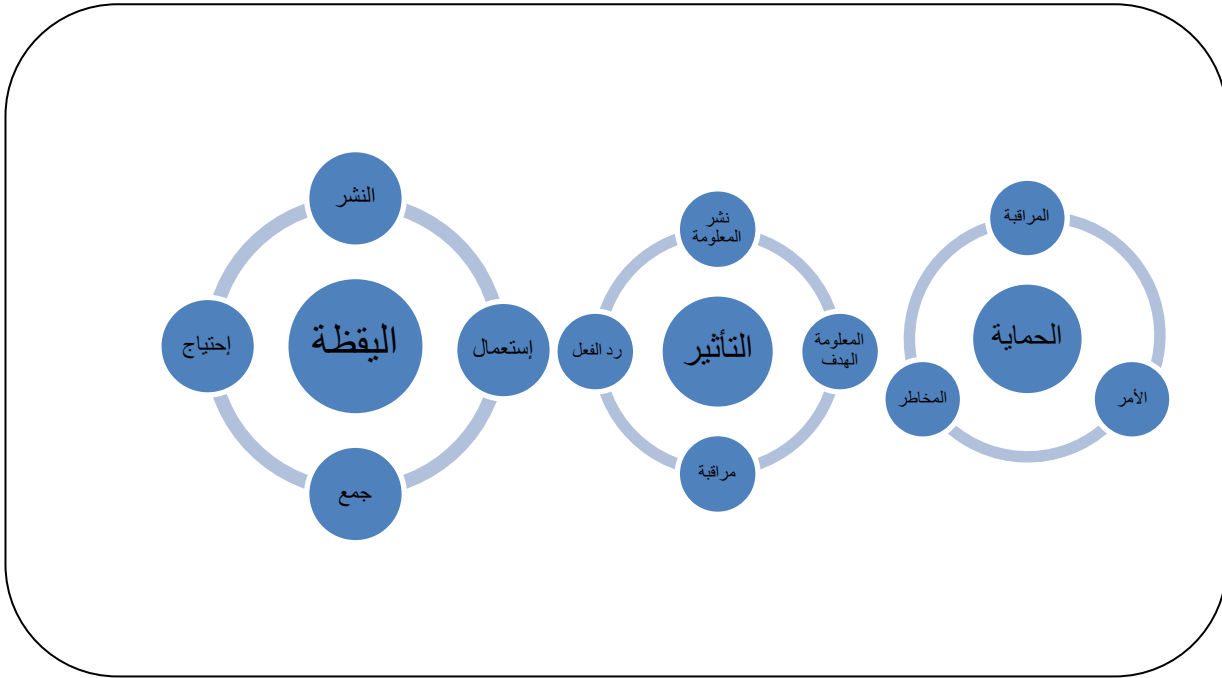
<sup>(2)</sup> M. Jean-Pierre Dufau, op-cit, p p 3-5.

مما سبق يستنتج بأن:

الذكاء الاقتصادي = اليقظة + التأثير + الأمن (الحماية)

ويمكن توضيح أبعاد الذكاء الاقتصادي في الشكل التالي:

شكل رقم I-1: أبعاد الذكاء الاقتصادي



Source : M. Jean-Pierre DUFAU, (2010) : rapport sur «L'intelligence économique », Commission de la coopération et du développement: Dakar, Sénégal, p 5.

من الشكل السابق يستخلص أن للذكاء الاقتصادي ثلاث أبعاد وكل منها يتجزأ إلى فروع حيث اليقظة تنقسم إلى استعمال، جمع، احتياج ونشر للمعلومات، أما التأثير ففيها استهداف للمعلومات ونشرها بالإضافة إلى مراقبة بيئة المؤسسة والقيام برد الفعل لما يحدث فيها، وأخيرا الحماية فضمنها القيام بالمراقبة والتحضير لمواجهة المخاطر وإصدار الأوامر واللوائح للعاملين بالمؤسسة.

ويمكن إضافة بعد (عنصر) آخر للذكاء الاقتصادي وهو:

- التنافسية: التي تركز أساسا على عمليات البحث والتطوير وتسمح للمؤسسات الاقتصادية باغتنام الفرص والحصول على الأسواق الجديد عن طريق تجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة<sup>(1)</sup>.

**ثالثا: مختلف مراحل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة:**

إنشاء نظام الذكاء الاقتصادي يكون بهدف بناء قاعدة معلومات للإجابة عن أسئلة محددة، وينبغي أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار:<sup>(2)</sup>

- 1- **تقديم حالة الجرد:** يجب إجراء مراجعة مستمرة للمعلومات، عن طريق المعلومات التي تم جمعها فيما سبق ضمن المؤسسة. هذه المراجعة يجب أن تشمل عدة قواعد بيانات منتشرة حاليا ويتم إدارتها من قبل أشخاص مختلفين، وهذا بهدف تحقيق وفرة وقت معتبرة؛
- 2- **التقطيع:** يجب التمييز بين المعلومات المهمة من التي ليست مهمة، وذلك لأجل تطوير إستراتيجية المؤسسة. ويجب بعد ذلك تصنيف المعلومات حتى يعرف الموظفون ما هي المعلومات المتاحة بالفعل داخل المؤسسة، والتي مازالت في مرحلة الجمع. التقطيع يسمح بفرز المعلومات من خلال مراكز الفائدة: العملاء، المبيعات، التكاليف، المواد الخام، المودون والمنافسون.
- 3- **إنشاء الظروف المادية:** من الماديات إتقان تخزين المعلومات، فمن الحكمة تكريس مساحة مخصصة لتخزين المعلومات ضمن المؤسسة حيثما كان ذلك ممكن. مع ملاحظة أن القيام بعملية الذكاء الاقتصادي يرتبط بحجم الوسائل المتاحة للمؤسسة ويعتمد إما على فريق دائم أو قد يكون موزعة على عدة أشخاص.

<sup>(1)</sup> أسماء فيلالي، (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" روبية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، ص 25.

<sup>(2)</sup> Bertrand Delecroix, (2003): La mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, Thèse Doctorat non publiée, Faculté de sciences de L'information - Université de Marne-la-Vallee- Paris, France, p p 70-72.

إذن مما سبق يمكن إيجاز مراحل عملية الذكاء الاقتصادي في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **مرحلة تحديد الحاجة للمعلومات:** وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، وإنما يكفي في أغلب الحالات أن الطلب يكون بمهارة: ما هي المعلومات التي هناك رغبة في الحصول عليها؟. وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة؛
- **مرحلة جمع أو البحث عن المعلومة:** بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة، وفيما يلي سيتم ذكر أهم مصادر المعلومة؛
- **مرحلة تحليل المعلومات؛**
- **مرحلة بث المعلومة من أجل اتخاذ القرارات.**

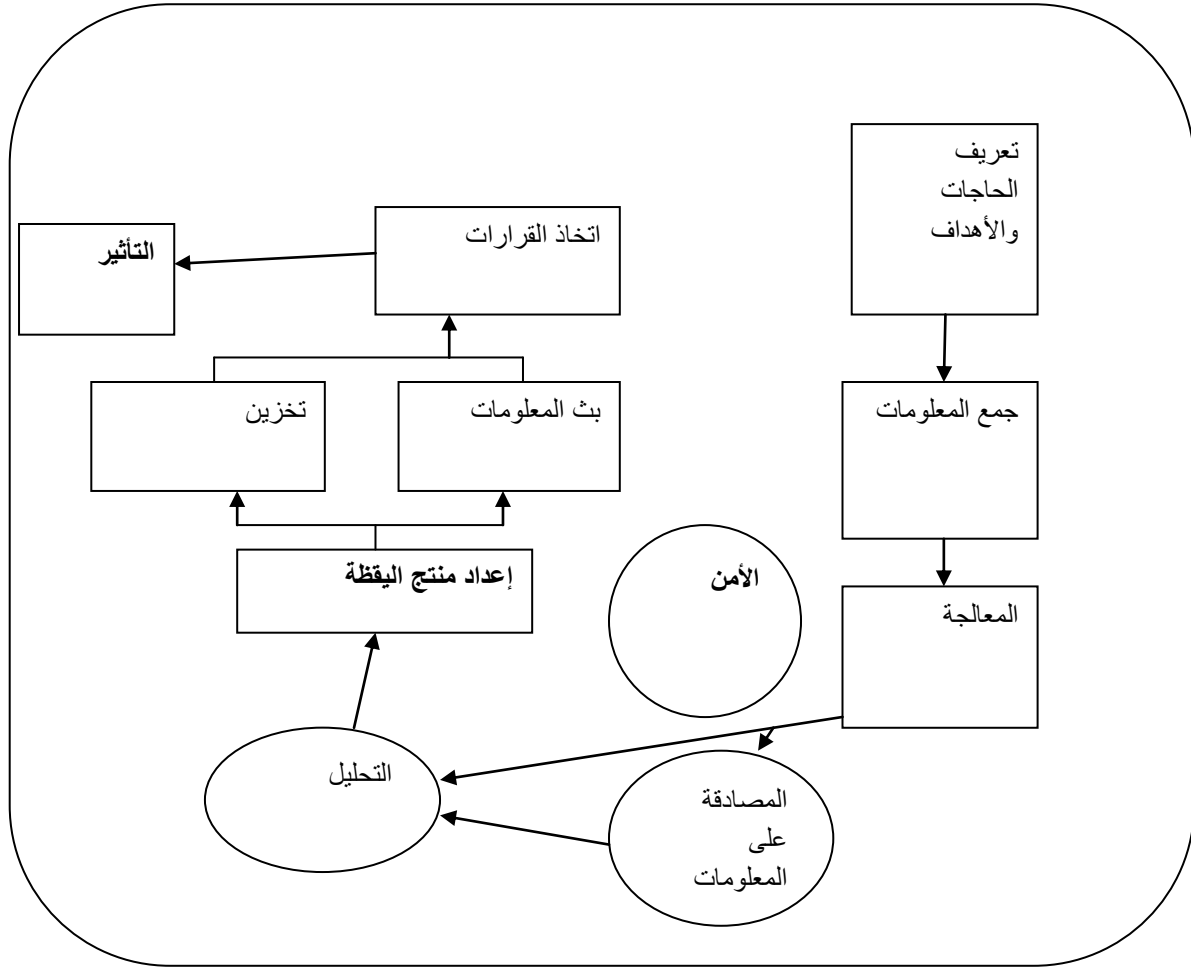
---

(1) أسماء فيلالي، المصدر سبق ذكره، ص 33.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

والشكل الموالي يبين مراحل عملية الذكاء الاقتصادي

الشكل رقم I-02: مراحل عملية الذكاء الاقتصادي



المصدر: أسماء فيلالي، (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" روية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، ص 33.

إذن من خلال ما سبق يمكن إيجاز مراحل سيرورة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة كما يلي:<sup>(1)</sup>  
1- الجمع، والاتصاف بالذكاء في سماع الآخرين: تسمح المهارات الفردية والجماعية داخل المؤسسة بزيادة المعارف التي تمكن من التحقيق والتنبؤ بما يحدث في المستقبل، وكذلك

<sup>(1)</sup> Bertrand Delecroix, op-cit, p p 28-29.

تؤدي إلى التغيير. كما أن الاستعداد واليقظة وسماع الآخرين يجب أن يتصف بها جميع العاملين في المؤسسة.

2- معالجة المعلومات التي تم جمعها: تخزين المعلومات يكون بشكل سلبي في كثير من الحالات. اليقظة وجمع المعلومات يسمحان للمسير بتوضيح الهدف الاستراتيجي وتحديد خطط العمل على المدى المتوسط وتبيين الاحتياجات للمعلومات على أساس رؤية إستراتيجية. في الواقع الإستراتيجية لا يمكن التعبير عنها دون رؤية واضحة لأنها تكون بالاستناد لخرائط عن المتعاملين والمنافسين، وكذلك باستباق الابتكارات فيما يتعلق بالمنتجات، التشريعات، سلوك المنافسين.. الخ. الاحتياج للمعلومات يجب أن يكون موضح بشكل جيد من قبل الإدارة ضمن مخطط سنوي.

3- الاستفادة من الموارد والقدرات: المعلومات والمعارف هما موارد فردية وجماعية، فينبغي أن يسمح بظهورها. ومن التحديات الرئيسية في بناء نظام ذكاء اقتصادي هو تسهيل إثراء المعلومات الموجودة، خلق مجموعات من القدرات الداخلية، وأيضا تبادل وتطوير قدرات التعلم لتوفير الوقت. مسير المؤسسة عليه أن يسمح بتبادل كل ما هو مهياً للتبادل. ويجب الاستفادة من المعرفة المكتسبة بنكيفية أو بتحويلها، وعليه كذلك تشجيع ظهور ونشر المعلومات وذلك لتمكن من توقع وإدارة المخاطر والتحديات الإستراتيجية التي تواجهها.

4- التنظيم والحماية: تنظيم المعلومات ضروري لكل المؤسسات والحماية هي شرط حيوي من أجل البقاء في القطاعات الحساسة، الابتكارات وبراءات الاختراع والتراخيص، والعمليات الصناعية حسب القطاع، المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة التي تدعم تدفق المعلومات الهامة، وكذلك اتخاذ تدابير مثل تنظيم المعلومات على أساس الخدمات والزيائن، ونشر المعلومات وفق الاحتياجات المحددة بشكل دقيق، وكذلك منع تسرب المعلومات.

### المطلب الثالث: وظائف، أهداف وفوائد الذكاء الاقتصادي

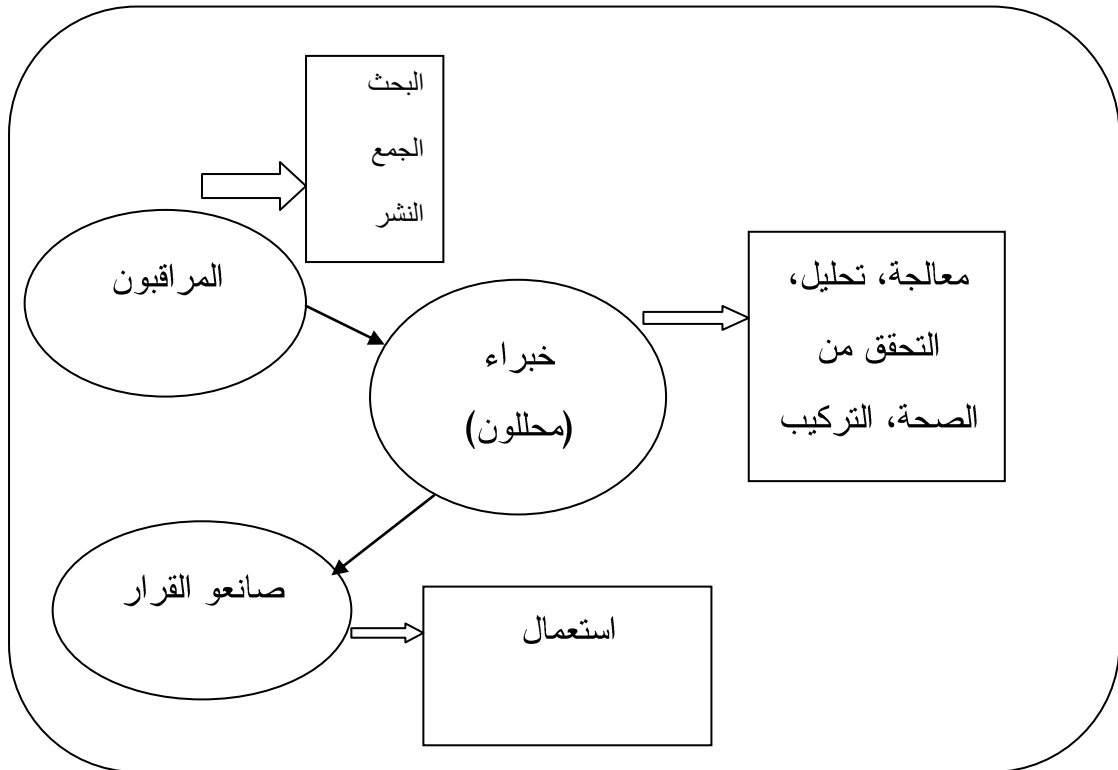
سيتم في هذا المطلب التعرض إلى الوظائف الأساسية التي يقوم بها الذكاء الاقتصادي و من ثم تحديد الأهداف الذي وجد لأجل تحقيقها وتحديد فوائده الرئيسية.

#### أولاً: وظائف الذكاء الاقتصادي

هناك من يرى بأن للذكاء الاقتصادي ثلاثة جهات فاعلة في المؤسسات الاقتصادية يلعبون أدوار جد هامة ويقومون بوظائف أساسية وهم المراقبون، الخبراء وصانعو القرار. هذه الوظائف يتم تحقيقها من طرف الفاعلين الثلاث مهما كان حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة أو صغيرة).

والشكل الموالي يوضح شبكة لتنظيم الفاعلين داخل المؤسسات.

#### الشكل رقم I-03: شبكة الفاعلون في الذكاء الاقتصادي



Source: François Jakobiak, (2004): L'Intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, Éditions d'organisation: Paris, France, p 88.

من الشكل الموضح أعلاه يستنتج بأن شبكة الخبراء (المطلوبون) هم العنصر الأساسي والفاعل الرئيسي في الذكاء الاقتصادي، فالمعلومات الخاصة يحولها المراقبون إلى معلومات يمكن استخدامها وتفسيرها من طرف صانعي القرار.

انطلاقاً مما سبق سيتم تبيان أهم وظائف الذكاء الاقتصادي فيما يلي:<sup>(1)</sup>

### 1- وظيفة القراءة المتعلقة ببيئة المؤسسة والإدارة الإستراتيجية للمعلومات: الذكاء الاقتصادي

يسمح للمؤسسة بأن تكون جهاز فعال ودائم وظيفياً لقراءة متعلقة بالبيئة التنافسية، وفك قواعد المنافسة، وإدراك وفهم استراتيجيات المنافسين المخفية. فالذكاء الاقتصادي هو مهم ولا غنى عنه، والإدارة الإستراتيجية للمعلومات تتضمن بعد إستراتيجي وتشير إلى استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة والتي تسمح بأن تكون المؤسسة في أفضل وضعية ضمن بيئتها. فالإدارة الإستراتيجية للمعلومات لا يقتصر دورها على الجمع المنهجي للمعلومات لكن أيضاً يجب التحليل، التحقق، النشر واستخدامها لأغراض إستراتيجية؛

### 2- وظيفة إنتاج المعارف الإستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية: العديد من الباحثين في

الإدارة الإستراتيجية، بينوا أن الذكاء الاقتصادي يعتبر منهج منظم في الإدارة الإستراتيجية للمعلومات، التي تسمح بإنتاج معارف إستراتيجية ذات قيمة مضافة عالية ونافعة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

### 3- وظيفة توقع التهديدات المحتملة الوقوع على المؤسسة والفرص المتاحة لتطور نشاطها:

مسيرو المؤسسات الاقتصادية يواجهون تغيرات مستمرة في بيئتها في مختلف المجالات الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية والاجتماعية، يكون لها تأثير كبير على مستقبل المؤسسة. لذلك فتوقع وتحديد مثل هذه التغيرات وبعدها وضع استراتيجيات كاستعداد لها أصبح أكثر من أي وقت سابق دليل على التكيف المستمر مع البيئة المتغيرة. ويمكن اعتبار الذكاء الاقتصادي كالقدرة على توقع وتحليل حالات عدم اليقين، مما يسمح لمسير المؤسسة بإتباع تقنيات لإدارة التغير في المستقبل؛

<sup>(1)</sup> Chedia Dhaoui, (2008): Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Thèse Doctorat, Faculté de sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2- Nancy, France, p p 143-148.

- 4- **وظيفة حسن اختيار الوقت لاتخاذ القرارات:** في سياق الذكاء الاقتصادي، فإن الوقت والمعلومة في الوقت الحقيقي، يعتبران المتغيرين الحاسمين في اقتناص الفرص أثناء اتخاذ القرارات وفي النشاط الاستراتيجي، لأن المؤسسة تلعب دور فاعل وليس فقط شاهد على تطور البيئة. الخبرات في المؤسسات تبين بأن المتنافسين هم كذلك لهم وعي بالتصرف وذلك بالتوازي مع الابتكارات التي تقوم بها المؤسسات الأخرى في السوق. فهناك نوع من السباق لأولئك الذين تحصلوا على الفرصة الأولى بين المتنافسين. بالرغم من المنافسة، فإن التعاون بين الشركاء الخارجيين والداخليين في المؤسسة هو ضروري؛
- 5- **وظيفة تسيير المخاطر المعلوماتية:** في الظروف الحالية للمنافسة العالمية الناتجة عن العولمة وكثرة المتدخلين، واختفاء الطابع الديمقراطي على تكنولوجيا المعلومة الجديدة، الاتصالات وشبكات الربط، أصبحت قدرة المؤسسة على إتقان حماية المعلومة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي وفي أي وقت، يشكل ميزة تنافسية حقيقية. وهكذا فإن التراث غير المادي للمؤسسة يعتبر أصل الإستراتيجية. والذكاء الاقتصادي بشكل عادي يلعب دور في حماية هذا التراث، وهذا ينطوي على بناء الوعي، الأمن وتسيير المخاطر، بالإضافة إلى بناء الثقة مع شركاء المؤسسة؛
- 6- **وظيفة حماية التراث غير المادي للمؤسسة:** التراث غير المادي للمؤسسة يعتبر عامل محدد لتنافسيته، فيجب أن يتم حمايته من التهديدات. ويمكن التميز بين التهديدات الداخلية الكامنة والمتعلقة بتقادم تراث المعرفة نفسها وحسن التصرف والتهديدات الخارجية التي تأخذ أشكال أكثر تنوع؛
- 7- **وظيفة الإنشاء والتحسين:** هذه الوظيفة تعتبر ضرورية لأنها تضمن الاستخدام السليم لموارد المؤسسة. والمهارات لا تقتصر فقط على توزيع المهام على الأشخاص المناسبين أكثر لتحقيق النجاح، ولكن أيضا تشخيص مهارات واحتياجات المؤسسة. فمهارات المؤسسة أصبحت كثرة تساعد أثناء السعي للتغلب على جميع الحالات، وللاستجابة بفعالية لضمان استدامة نشاط المؤسسة؛
- 8- **وظيفة تنفيذ أنشطة التأثير ومواجهة التأثير:** الذكاء الاقتصادي هو أداة تفاعلية واستباقية وهو مجموعة ممارسات للتأثير ومواجهة التأثير.

مما سبق يمكن القول بأن هناك ثلاثة أطراف فاعلة داخل المؤسسة الاقتصادية هم المراقبون، الخبراء وصانعو القرار، يلعبون وظائف جد هامة تتلخص أساسا في كيفية الاستفادة من المعلومات في الوقت المناسب ومن ثم تفسيرها وتحليلها لإنتاج المعارف.

### ثانيا: أهداف ومهام الذكاء الاقتصادي

#### أ- أهداف الذكاء الاقتصادي:

هناك عدة أهداف للذكاء الاقتصادي يمكن تبيان أهمها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

01- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة: يعتبر الهدف الرئيسي للذكاء، ويكون ذلك من خلال ما يلي:<sup>(2)</sup>

- توقع الاتجاه العام للأسواق في المستقبل؛
- فهم استراتيجيات المنافسين؛
- نشر المعلومات بشكل صحيح داخل المؤسسة.

02- المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك لتحسين القدرة التنافسية: من خلال التقليل

من نسبة عدم اليقين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا بفضل توقع التهديدات والفرص والقيام بنشاطات المؤسسة. مع العلم أن المعلومات لوحدها لا تسمح لمسيري المؤسسات بكسب المنافسة، وذلك لأن المعارف هي ضرورية، لكن ليست كافية بأي من الأحوال، ففي الواقع حتى المعارف لوحدها لا تسمح لمسيري المؤسسات بكسب المنافسة في السوق إذا لم يتم استخدامها بحمكة، وبالتالي المهم هو نوعية الإستراتيجية المحددة. الإستراتيجية تهدف إلى تطوير أفضل الطرق لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية وبالتالي تقديم المساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تسمح بتحسين الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وتحسين عملية صياغتها؛

<sup>(1)</sup> Chedia Dhaoui, ob-cit, p p 141-142.

<sup>(2)</sup> François Jakobiak, (2004): L'Intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, Éditions d'organisation: Paris, France, p 85.

03- **التعامل مع البيئة لتغييرها لصالح المؤسسة:** حيث يتم تعديل البيئة من خلال تغيير قواعد البيئة التنافسية، ففي الواقع هو يتكيف باستمرار مع البيئة ويقتصر على ممارسة الإجراءات الدفاعية. فإستراتيجية المؤسسة تتلخص في التغيير المستمر، ومنه الذكاء الاقتصادي يخرج المؤسسة من منطق السلبية.

04- **الذكاء الاقتصادي يهدف لتحضير السوق للنشاط الاستراتيجي للمنافسين:** من خلال عمليات التأثير لجذب عملاء جدد، واكتساب حصص سوقية جديدة، إطلاق منتجات جديدة وفريدة، السعي لإعادة هيكلة قواعد اللعبة لمصلحة المؤسسة. فالذكاء الاقتصادي يوفر التقنيات الدفاعية والهجومية وذلك من خلال المعلومة والتأثير، فهو يخلق الظروف الملائمة لنشاط المؤسسة في سياق العولمة وتبادل المعلومات بين المنافسين الذين يكون الصراع بينهم أكثر شدة. الذكاء الاقتصادي بفضل الاستخدام الهجومي للمعلومة يتجاوز المنطق التجاري البسيط، ففي نسق الذكاء الاقتصادي يمكن لمسيري المؤسسة فهم النوايا الإستراتيجية، ويؤثرون على عدة فاعلين ضمن البيئة ولكن لا يكتفون أن تكون مؤسستهم ذات تنافسية فقط في قطاع نشاطها. فعليهم تطوير استراتيجيات مبتكرة، وممارستها من خلال التأثيرات المستهدفة والتي تكون لمصلحتها. في حين حسب Jakobiak، فإن أسباب الاعتماد على الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن أجوبة عن السؤال "لماذا" ويمكن اختصارها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- توقع الأسواق المستقبلية؛
- 2- فهم استراتيجيات المنافسين؛
- 3- النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة؛
- 4- المحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

### ب- مهام الذكاء الاقتصادي:

يمكن تبيان المهام التي يشملها الذكاء الاقتصادي فيما يلي:<sup>(2)</sup>

1. **البحث وجمع المعلومات والمعارف المفتاح:** التي تأتي من اليقظة، البحث الوثائقي والتقني؛

<sup>(1)</sup> أسماء فيلاللي، المصدر سبق ذكره، ص 29.

<sup>(2)</sup> M. Jean-Pierre Dufau, op-cit, p 5.

2. معالجة وتفسير البيانات المجمعة: ويكون عن طريق تحديث قواعد البيانات والمعارف، إدارة البيانات، التحليل والتركيب أي بناء مختصرات تفسيرية ونماذج عقلية؛
3. صياغة التفكير الاستراتيجي: وذلك من خلال إستراتيجية الابتكار، إدارة المشاريع، الترقب تسيير المخاطر، تقييم نتائج القرارات المتخذة؛
4. تنفيذ إجراءات ونشاطات الشبكات: بواسطة نشاط شبكة التأثير، النشر الوقائي أو العلاجي للإجراءات الهجومية أو الدفاعية؛
5. تقييم نتائج الممارسات: من خلال دراسة التأثير، تبادل الممارسات والمعارف، تدقيق الذكاء الاقتصادي، التقييم الذاتي.

### ثالثاً: فوائد الذكاء الاقتصادي

شهدت السنوات الأخيرة عدد من الأعمال التي تعكس الحاجة الملحة للتركيز على تطوير الذكاء الاقتصادي وتجسيده داخل المؤسسات، وهذا لما له من فوائد عديدة يمكن ذكر منها:

- 01- تحسين الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية؛
- 02- تعزيز العلاقات الاقتصادية؛
- 03- زيادة القيمة الاقتصادية؛
- 04- تخفيض التكاليف؛
- 05- الذكاء الاقتصادي ليس فقط بيانات: فمسيرو المؤسسات يحتاجون المعلومات في الوقت الحقيقي وذلك لتوقع التغيرات واتخاذ قرارات استباقية.
- 06- الذكاء الاقتصادي يساعد مسيرو المؤسسات في اتخاذ أفضل القرارات من خلال تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة، وذلك من خلال تحليل ورصد مؤشرات الأداء الرئيسية.

07- الذكاء الاقتصادي يوفر لمسيرى المؤسسات رؤية حقيقية للعوامل الحاسمة التي تؤثر على نشاطها وتسمح بمعالجة نشاطاتهم بأفضل، أسرع وأكثر وثوقا بالمعلومات الموزعة في جميع أنحاء المؤسسة.

08- تظهر الحاجة للذكاء الاقتصادي في كونه يسمح لمسيرى المؤسسة بالوصول إلى فهم أفضل لبيئتها، من أجل اقتناص الفرص وتفادي التهديدات.

مما سبق يمكن القول بأن أهمية الذكاء الاقتصادي تشمل جانبين أساسيين:

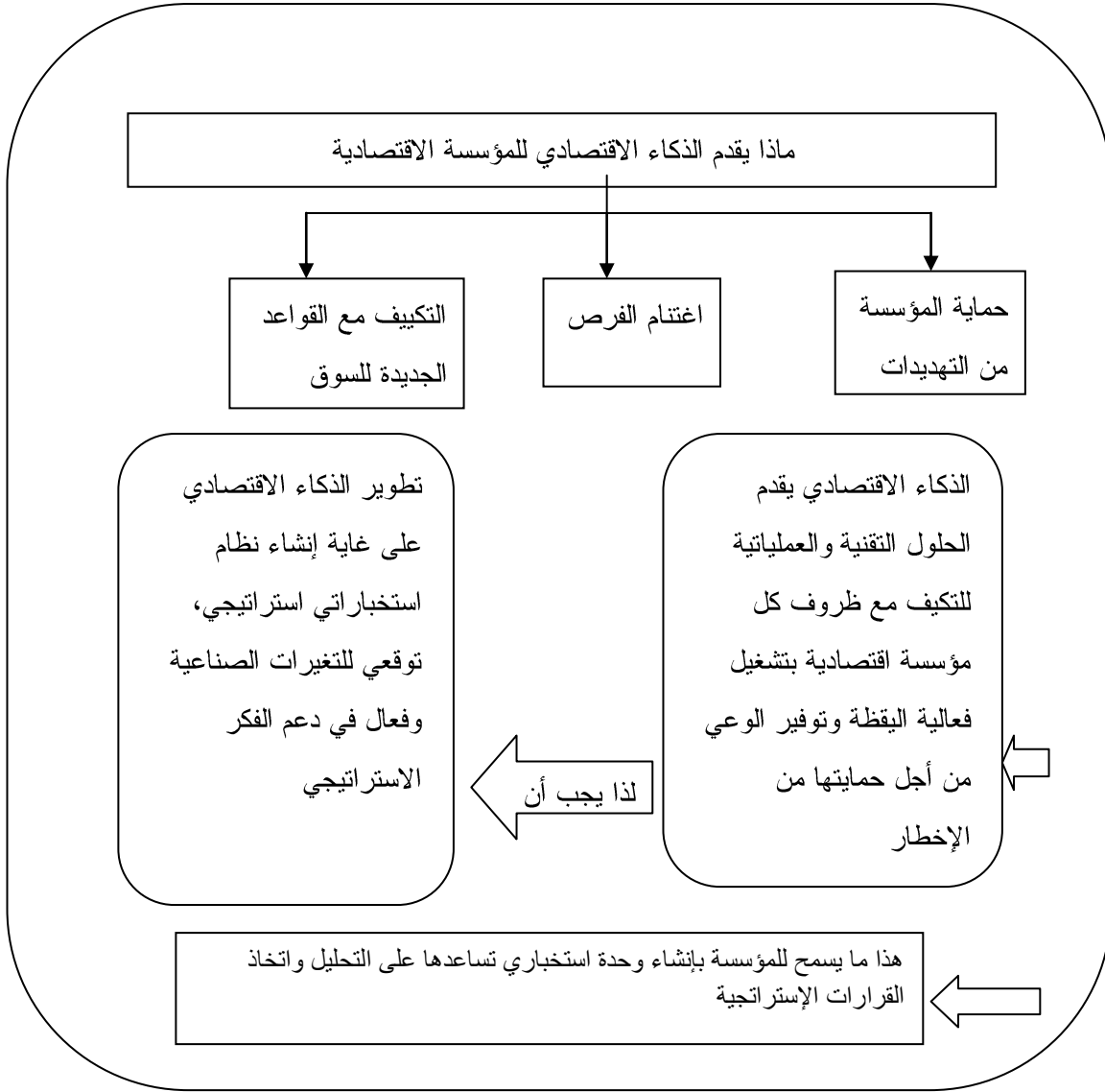
- **الأول يشمل الجانب الهجومي:** حيث تكتسب المؤسسة إرادة هجومية تدل على قدرتها على السبق، التفاعل والحرص على إيصال المعلومات المفيدة للمقررين في الوقت المناسب، فمن المهم الحصول على المعلومات ولكن الأهم هو أن يكون ذلك قبل المؤسسات المنافسة. فمن الجيد أن تكون المؤسسة رائدة بالنسبة لمنافساتها، وأيضا من المستحسن إبعادهم إن أمكن الأمر؛

- **أما الثاني فيشمل الجانب الدفاعي:** الذي يتطلب أن تكون المؤسسة منتبهة لما تقوم به المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى توقع سلوكيات شركائها وزبائنهم، والذي يؤدي إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

ويمكن تبين الأهمية والفائدة التي يقدمها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم I-04: أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: أسماء فيلاللي، المصدر سبق ذكره، ص 28.

كما أن هناك عدة معايير تسمح بتفسير وجود نشاطات الذكاء الاقتصادي ضمن المؤسسات في مختلف دول العالم، وهذه المؤسسات عادة ما تكون تلك التي هي:<sup>(1)</sup>

- مضطرة إلى فهم شامل لبيئتها ومحيطها (السياسي، الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي والثقافي) حسب الطبيعة العالمية لأسواقها؛
- خاضعة لمخاطر سياسية قوية، فهذه المؤسسات تقوم بأنشطة الذكاء الاقتصادي عندما تجهل السوق أو عندما تحاول اختراق سوق جديد؛
- تعتمد على أفاق تكنولوجية طويلة، وتحافظ على وظيفة البحث والتطوير.

---

<sup>(1)</sup> Henri Martre, ob-cit, p p 49-50.

### المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي: تطبيقاته، استراتيجياته وتحدياته

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة تنافسية، سريعة التغير، ومفتاح الإدارة الفعالة والناجحة هي المعلومات ذات الجودة العالية المتوفرة في الوقت المناسب لدعم عملية صنع القرار.

يعتبر الذكاء الاقتصادي نظام معلوماتي يجمع بين تخزين المعلومات وأدوات تحليل البيانات وإدارة المعرفة، بحيث يعمل هذا النظام وفق مجموعة من المراحل المتسلسلة وفي النهاية يتم استخدام نتائج تطبيق التقنيات لتحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة.

### المطلب الأول: نظام المعلومات كآلية لدعم الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الاقتصادية

أصبحت أنظمة المعلومات اليوم ضرورية ومهمة لكل المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، ولقد زادت أهمية أنظمة المعلومات في الآونة الأخيرة نتيجة للتعدد المتزايد في مهام إدارة المنظمة، وكذا لأجل اتخاذ خطوات خلاقة في اتخاذ القرار لضمان ميزة تنافسية وقوية. وسيتم محاولة التطرق إلى ماهية نظام المعلومات، تأثير وأهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي والحوسبة وبعدها تأثيرات الانترنت على الذكاء الاقتصادي.

### أولاً: ماهية نظام المعلومات

#### أ- مفهوم نظام المعلومات:

هناك عدة تعريفات لنظام المعلومات يمكن ذكر منها ما يلي:

- "هو عبارة عن مجموعة عناصر ومكونات تدخل ضمن الفئات التالية (أفراد، معدات، برامج، شبكات وبرامج) والتي من خلالها جميعا يتم جمع، تخزين، تشغيل ونشر المعلومات وذلك بهدف اتخاذ القرارات والرقابة في المؤسسات الاقتصادية"<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> عبد الغافور مزيان، (2012): دور أنظم المعلومات المعتمدة على الذكاء الصناعي في الانتقال نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، ص 3.

- في حين يرى الباحثين F.Rowe و R.Reix أنه: "مجموعة العوامل التي تخزن وتنقل التصورات (البيانات) عن طريق تكنولوجيا المعلومات وبأساليب إجرائية"<sup>(1)</sup>.
- ويرى آخرون بأنه: "إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية والآلية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

#### ب- مكونات نظام المعلومات:

- يتكون نظام المعلومات كأى نظام من مدخلات، مخرجات وعملية تحويل. وهي كما يلي:<sup>(3)</sup>
- 1- المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتحصل عليها مسير المؤسسة الاقتصادية من داخلها وخارجها؛
  - 2- المعالجة (الإجراءات): هي مجموع الأساليب والخطط المستعملة من طرف أفراد النظام للحصول على المخرجات المطلوبة؛
  - 3- المخرجات: وتتمثل أساسا في المعلومات التي يتم الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات وقد تكون في شكل تقارير، جداول ورسوم بيانية...الخ.

#### ت- نظم المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار:

بما أن الهدف الرئيسي للاعتماد على نظام معلومات في المؤسسة الاقتصادية هو التوصل إلى معلومات تكون غالبا في شكل تقارير يتم الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات.

فكلما كان هذا النظام قائم على أسس قوية كلما كانت هذه المعلومات المتحصل عليها أكثر صدق وأقرب للصحة والدقة. مما يزيد من إمكانية تحسين ظروف اتخاذ القرارات. فنظام المعلومات هو أداة

---

<sup>(1)</sup> رقية منصورى، (2012): نظام المعلومات كألية لدعم و تفعيل الذكاء الاقتصادي في منظمة المعلومات، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 4.

<sup>(2)</sup> يحيى دريس، (2006): دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، ص 57.

<sup>(3)</sup> رقية منصورى، المصدر سبق ذكره، ص 5.

هامة لدعم اتخاذ القرار، فهو يدعم كل مرحلة من عملية اتخاذ القرار، ويوفر تخزين كميات هائلة من المعلومات، توفير نماذج تسمح بالتعرف على المشكلة وتسهيل عملية المفاضلة بين البدائل<sup>(1)</sup>.

إذن تلعب نظم المعلومات دور أساسي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك في كل مرحلة من اتخاذ القرار وذلك كما يلي:<sup>(2)</sup>

- دور نظام المعلومات في مرحلة التحري: وهي مرحلة البحث في البيئة المحيطة للمؤسسة الاقتصادية لوصف المشكلة وتحديد الحالات التي تطلب اتخاذ القرارات، وفيها ينبغي التمعن في قواعد البيانات الداخلية والخارجية، والتي فيها عدد ضخم من المعلومات وهنا نظم المعلومات تقوم بالمساعدة على الوصول لقواعد البيانات بسرعة وفعالية، كما تقوم بتحليل البيانات بشكل سريع؛
- دور نظام المعلومات في مرحلة التصميم: والتي فيها يتم تطوير وتقييم البدائل المتاحة وذلك للتنبؤ بتداعياتها المستقبلية لكل منها. كما أن قواعد البيانات تقوم بإتاحة المعلومات عن الأوضاع الفنية، مدى توافر المعلومات، أحوال السوق، والتي تعتبر مهمة لتطوير الحلول البديلة؛
- دور نظام المعلومات في مرحلة الاختيار: ضمن هذه المرحلة يتم اختيار البديل المناسب للمشكلة محل الدراسة؛
- دور نظام المعلومات في مرحلة التنفيذ: حيث يتم انجاز البديل المختار بالإضافة إلي مراقبة مدى نجاح عملية التنفيذ والتصحيح من خلال المتابعة.

### ثانياً: تأثير وأهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي

نظام المعلومات يقدم حلول للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى الاستفادة من المعارف المتوفرة فيها، وذلك بالتعامل مع الكم الهائل من المعلومات. حيث يتم التعامل مع ما هو

<sup>(1)</sup> يحيى دريس، المصدر سبق ذكره، ص ص 61-62.

<sup>(2)</sup> عمر شابونية، (2008): أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية دور اختصاصي المعلومات دراسة حالة مؤسسة صوميك somik سونطراك سكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، ص ص 107-108.

غير ملموس والذي يتخطى الحدود التنظيمية والوظيفية للمؤسسة. والمعلومات ليست الهدف في حد ذاته، بل الانتفاع من تطبيقاتها على مختلف أنشطة المؤسسة. والتقيب عن المفيد من المعلومات والمعارف وسط التراكم التاريخي لها في السجلات وقواعد البيانات وغيرها من وسائط الحفظ. حيث بسبب الحاجة للمعرفة، فإنه يتم السعي للحصول على المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات الذي يعمل داخل المؤسسة بصورة تكاملية ولا يمكن تصور عمل نظام المعلومات بمعزل عن بقية أنظمة المؤسسة. وتظهر أهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي من خلال درجة مساهمة الأنظمة الرئيسية في كل نشاط من أنشطة المؤسسة خاصة التي تتعلق أكثر بالجانب المعرفي، ومدى الجاهزية لاكتساب واستخدام المعلومات والمعرفة الجديدة (أي وضعها في وضع التنفيذ)<sup>(1)</sup>.

فمنذ الاستخدام الأول لمصطلح الذكاء الاقتصادي في شكله وتعريفه وتطبيقاته المتعددة، فإن أساسه هو مساعدة صانعي القرار في علاقتهم مع بيئة المؤسسة وهناك تأثير متبادل بين خريطة المعلومات والذكاء الاقتصادية:<sup>(2)</sup>

### أ- تأثير خريطة المعلومات على سيرورة الذكاء الاقتصادي:

خرائط المعلومات يمكن أن يكون لها نواتج مختلفة منها ما يلي:

- 01- مساعدة صانع القرار على فهم أفضل لمشكلته مما يدعمه عند المناقشة؛
- 02- فهم بعض العناصر التي يجب معالجتها والأخرى التي لا يجب معالجتها؛
- 03- عرض المعلومات التي تم البحث عنها لتحديدها بشكل جيد وإعطائها الأولوية؛
- 04- أثناء عرض المعلومات لصانع القرار، فإن خريطة المعلومات تسمح باستكمال تقديم المستند النصي بغرض: تسلسل هرمي للعناصر، هيكل يعطي انطلاقة لفهم مخططي لمجموعة معلومات، خطة رد الفعل مختلفة، أو توضيح بصري لبعض المعلومات المساعدة على التدوين والفهم الحسن.

<sup>(1)</sup> محمد شنشونة، المصدر سبق ذكره، ص 11.

<sup>(2)</sup> Goria Stéphane, (2007): Cartographie et processus d'intelligence économique L'analogie du plateau de jeu comme aide à la décision stratégique, Les Cahiers du numérique, numéro 4, volume 5, p 114-115.

### ب- تأثير وظائف الذكاء الاقتصادي على خريطة المعلومات:

عند اعتبار الذكاء الاقتصادي كتطبيق واسع، فإنه يجمع بين ثلاثة وظائف عامة (اليقظة، تسيير مخاطر المعلوماتية، التأثير والضغط)، ويمكن إضافة عند تطبيقه فعليا وظيفة إنشاء وإدارة الشبكات البشرية ويمكن أيضا إدراج وظائف أخرى ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي ومن أكثرها شيوعا إدارة المعرفة والمساعدة على الابتكار. وخريطة المعلومات تساهم في إعطاء قيمة مضافة للذكاء الاقتصادي.

ويمكن تحديد الذكاء الاقتصادي من خلال ربط كل مرحلة من هذه العملية مع المتعامل المعني بوظيفتها، وسيتم توضيح فيما يلي المهارات والأدوات المستخدمة في كل مرحلة من مراحل الذكاء وقبل ذلك سيتم تبين العناصر التي تجزئ عملية الذكاء الاقتصادي وهي:<sup>(1)</sup>

- **الوسيط:** وهو مسؤول عن سلسلة الاستعلام حيث يقوم بتحليل الاحتياجات، تحديد المصادر، جمع، معالجة ونشر المعلومات؛
  - **المستخدم النهائي:** يتمثل في صانع القرار الذي يمكن أن يكون إما شخص أو كيان قانوني؛
  - **حماية المكتسبات الفكرية والمعلوماتية:** هذا المفهوم يتضمن إدارة المعرفة.
- والجدول الموالي يوضح المهارات والأدوات التي تستخدم في كل مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي.

<sup>(1)</sup> Pierre Larrat, (2008): Benchmark européen de pratiques en Intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, L'Harmattan: Paris, France, p p 116-118.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

### الجدول رقم I-02: المهارات والأدوات التي تستخدم في كل مرحلة من مراحل الذكاء

#### الاقتصادي

مرحلة عملية الذكاء الاقتصادي	الدور	المتعامل	المهارات	الأدوات
1	تحديد مشكل القرار.	المدير المقرر.	عرفت المحيط الذي تعمل فيه؛ السيطرة على القطاعات؛ تكشف المخاطر والتهديدات لمؤسسة أو المصلحة المسؤول عنه؛ تعرف التحديات.	طريقة التحليل SWOT؛
2	التحول من مشكل صنع القرار إلى مشكل البحث عن المعلومة.	المسؤول عن اليقظة؛ المدير المقرر.	المنهجية الإستراتيجية (وضع مؤشرات)؛ عملية التحليل (معرفة المطلوب، التحديات، السياق)؛ عملية العملياتية والمنهجية.	أدوات التدقيق؛ أدوات هيكلية المشروع.
3	تحديد المصادر ذات الصلة.	المسؤول عن اليقظة.	تحديد وتقييم مصادر المعلومات؛ اختيار المصادر الأكثر ملاءمة للطلب.	
4	البحث عن المعلومات ذات الصلة.	المسؤول عن اليقظة.	البحث في بعض الأوقات أو بشكل دوري عن المعلومات؛ مراقبة المعلومة المجمعة.	محررات خاصة؛ وثائق مكتوبة.
5	معالجة وتحليل المعلومات.	المسؤول عن اليقظة.	المعالجة العقلية للمعلومات: تحليل المحتوى.	أدوات التصنيف، التلخيص، الترجمة الآلية؛ نظام تسيير المحتوى، النصوص الأولية؛ أدوات الترجمة.
6	الترجمة.	المدير المقرر.	الوصف الأولي للمشكلة.	أدوات التعاون وتقاسم ونشر المعلومة؛
7	حماية التراث الرأسمالي من المعارف.	المسؤول عن اليقظة؛ المدير المقرر.	ينبغي أن يكون على أساس المؤشرات التي وضعها المسؤول عن اليقظة.	أدوات تسيير المشروع.

Source: Pierre Larrat, (2008): Benchmark européen de pratiques en intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, L'Harmattan: Paris, France, p p 116-118.

### ثانياً: الحوسبة وتأثيرات الانترنت على الذكاء الاقتصادي

مع التقدم في العلوم والتكنولوجيا والكمبيوتر والذكاء الاقتصادي، أصبحت أنظمة الحصول على المعلومات أكثر تعقيداً، حيث ظهرت مجموعة متنوعة ومتزايدة من البرامج الغير متجانسة. وأدى هذا تدريجياً إلى صعوبة القيام برصدها، إدارتها وصيانتها<sup>(1)</sup>.

ومن صور هذا التطور ظهور شبكة الانترنت، هذه الأخيرة تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الستينات من القرن الماضي كمشروع تشرف عليه وكالة مشاريع البحوث المتقدمة ARPA التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية وقد كانت تربط فقط بين مجموعة قليلة من الحواسيب، وأخذت في الاتساع بشكل واضح لتربط بين آلاف الحواسيب في مؤسسات البحث، الجامعات، المعاهد والدوائر الحكومية والصناعية. وقد نمت شبكة الانترنت في السنوات الأخيرة حيث وصل عدد الشبكات في سنة 1999 إلى 2218 شبكة مشتركة<sup>(2)</sup>.

وهناك عدة تعريفات للانترنت يمكن ذكر ما قاله بيل غيتس Bill Gates أن الانترنت تعني التواصل من خلال النص الذي يلغي التمايز الاجتماعي والعنقي والثقافي، وهو البريد الإلكتروني الذي يتيح عمليات تحاور مفتوحة للمعلومات والأفكار<sup>(3)</sup>.

وقد اعتمدت الأساليب التقليدية لإدارة النظام من طرف الخبراء في هذا المجال على عملية اكتساب المعرفة التي تترجم إلى قواعد وسياسات القيام بالنشاط، وهذا صعب وكثيف العمالة بالإضافة إلى صعوبة مواكبة البيئات المتغيرة بسرعة، وأيضاً فإن العديد من النظم التقليدية تركز في المقام الأول على استراتيجيات طويلة الأجل أو التكتيكية وتفقر إلى المرونة اللازمة لجمع البيانات من أجل التحليل التشغيلي في الوقت الحقيقي، بالتالي هناك حاجة لنهج ألي وفعال لرصد وإدارة الحوسبة المعقدة وأنظمة استسقاء المعلومات<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> Wei Peng, (2008): Actionable pattern analysis in computing and business intelligence systems, doctoral thesis, Florida International University- Florida, United States of America, p 1.

<sup>(2)</sup> عبد القادر كداوة، (2012): الانترنت كمصدر للمعلومات في الأوساط البحثية، دراسات وأبحاث (العدد 7)، ص 201.

<sup>(3)</sup> إيمان نوي، (2013): استخدام الانترنت وعلاقته باللامعيارية عند الطلبة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 31/30)، ص 115.

<sup>(4)</sup> Wei Peng, op-cit, p 1.

فالانترنت أدت إلى:<sup>(1)</sup>

(1) الحصول على المعلومات عندما تريد ذلك من أي مكان في العالم تقريبا، وبتكلفة منخفضة، أصبح إمكانية واقعية؛

(2) بائعو حلول وأدوات الذكاء الاقتصادي أصبحوا تحت الضغوط عند قيامهم بتوفير آليات توصيل معلومات العالم الحقيقي للانترنت.

فتسيير المؤسسات لا يعتمد فقط على كيفية انجاز العمل، ولكن كيف يمكن القيام به مقارنة بالآخرين. حيث أن العامل المحدد لإحداث الفرق قد يكون استخدام البيانات المخزنة في نظام العمل اليومي المستخدم. والنتيجة الرئيسية للاستفادة من تلك البيانات هي القدرة على التنبؤ بالحقائق في بيئة عمل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إجراءات استباقية بدل من القيام بردود فعل فقط. ويمكن استخدام البيانات التاريخية لتوفير معلومات هامة عن المستقبل، وكذلك المساعدة على القيام بالنشاطات بطريقة أمثل، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Nils Rasmussen, Paul S. Goldy And Per O. Solli, (2002): Financial Business Intelligence, 1<sup>st</sup> edition, Wiley and Sons: New York, United States of America, p 103.

<sup>(2)</sup> Joerg Reinschmidt, Helena Gottschalk and Hosung Kim, (1999): Intelligent miner for data: Enhance your business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, Copyright International Business Machines Corporation: California, United States of America, p 3.

### المطلب الثاني: تطبيقات وتحديات استعمال الذكاء الاقتصادي

سيتم محاولة التطرق في هذا المطلب إلى تطبيقات الذكاء الاقتصادي، متطلبات خلق نظام ذكاء اقتصادي داخل المؤسسات الاقتصادية وتحديات استعمال الذكاء الاقتصادي.

#### أولاً: تطبيقات الذكاء الاقتصادي

أدى القيام بتحديث أنظمة جمع المعلومات إلى ظهور طرق مختلفة ومتعددة لجمع المعلومات. وتشمل تطبيقات الذكاء الاقتصادي ما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1) تحليل السوق: تحديد الأسواق، تجزئة السوق، التخطيط وإعداد تقارير الأداء للتسويق؛
- 2) تقارير وتحليل المبيعات: تقارير وتحليل المبيعات في مرحلة الإعداد، تحليل القناة وإعداد تقارير الأداء للمبيعات؛
- 3) تقارير وتحليل المالية: تقارير وتحليل التوازن، تقارير وتحليل حسابات الدائنة والمدينة، تحليل بيانات الدخل، الربح والخسارة، التنبؤ بالميزانية المالية، تحليل التدفقات النقدية وتسيير المخاطر؛
- 4) تحليل العلاقات مع العملاء: تحليل الرضا، تخطيط المحافظة على العملاء؛
- 5) إدارة الأداء.

كما يتطلب تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي الإجراءات التالية:<sup>(2)</sup>

- ✓ تحديد قوة التأثير المتاحة بالفعل للمؤسسة بسبب الشبكات التي تنتمي إليها، ودعم كل من موظفيها، عملائها والمتعاونين معها؛
- ✓ تحديد العناصر الإيجابية والسلبية المكونة لصورة المؤسسة وقياس تأثيرها في الحياة اليومية؛
- ✓ تبيين مختلف الشبكات التي يمكن أن تضاف إلى تلك التي سبق تحديدها والتي تعتبر جزء من تراثها المعنوي؛
- ✓ ملاحظة قدرة التأثير التي يتصف بها المنافسين؛
- ✓ الانضمام إلى جمعيات المؤسسات المطبقة للذكاء الاقتصادي، تبادل المعارف والخبرات؛
- ✓ إنشاء بقطة تركز على معرفة صانعي القرار الحاليين والمستقبليين في قطاع نشاط بالمؤسسة؛

<sup>(1)</sup> Deepak Pareek, op-cit, p p 128-129.

<sup>(2)</sup> Jean-Pierre Legendre, op-cit, p p 39-41.

- ✓ وضع ميزانية لجميع عمليات الاتصال، طويلة أو قصيرة، رسمية أو غير رسمية، التي أنجزت من قبل المؤسسة؛
  - ✓ التعبير بوضوح عن التأثيرات المرغوب فيها من قبل المؤسسة: تجنب تغيير خطة الدوران، التعاون مع النادي الرياضي المحلي لتعزيز صورة المؤسسة، إقناع السكان بأن المؤسسة ليست ملوثة للبيئة؛
  - ✓ قياس الربح المتوقع ومقارنته بتكلفة العملية؛
  - ✓ إنشاء نظام ذكاء اقتصادي يتألف من أعضاء المؤسسة والحلفاء الخارجيين لوضع خطة عمل تشمل عدة مراحل؛
  - ✓ جمع وتخزين جميع المعلومات اللازمة لفهم المشكلة ومعرفة صانعي القرار الذين سيصدرون الحكم؛
  - ✓ إقناع صانعي القرار الإداريين أن القرار المرغوب فيه هو يتوافق مع المصلحة العامة للمؤسسة؛
  - ✓ توقع عمليات صنع القرار بالحصول على توقيت الاستشارات، والتدخل في الوقت المناسب؛
  - ✓ تحريم أي شكل من أشكال الضغط بغض النظر عن طبيعته.
- ومنه فإن العناصر الإستراتيجية لإقامة بنية الذكاء الاقتصادي تتجسد من خلال تطور أنشطته وظهورها على مستوى المهن الجديدة، وممارستها من قبل أمناء المكتبات، والمتخصصين في التكنولوجيا، المسوقون، المحامون والصحفيون. هذه المهن المتعلقة بالمعرفة شملت إنتاج والبحث عن المعلومات في شبكة الانترنت.
- يعمل المتخصصون بمهن المعرفة كخبراء بشكل فردي أو كأعضاء في فرق بحث داخل المؤسسة، كما تم ظهور وسطاء المعلومات الذين يوفر خدمات البحث عن المعلومات، مثل حصر المعلومات الأولية والثانوية على المنافسة. معظم الوسطاء يوفر قيمة مضافة للبيانات، فهم يقومون بالتحليل والتركيب في شكل تقارير بحث. في بعض الحالات، يقدمون مقترحات عمل أو يوصون بإجراء بحوث تكملية. الذكاء الاقتصادي يظهر أخيرا كتطور للحرف المهنية للمعلومات في المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- وبشكل عام فإنه يمكن تنفيذ نظام الذكاء الاقتصادي، في المؤسسة وذلك على مستويات عدة ولا يتطلب بالضرورة استثمارات ضخمة لجعله فعال، والمرحلة الحاسمة هي تحديد احتياجات المؤسسة

<sup>(1)</sup> Thiendou Niang, (1996): Enjeux de l'intelligence économique, Archivistes, Documentalistes (EBAD) – Université Cheikh Anta Diop –Dakar, Sénégal, p 13.

بشكل مرن من أجل نظام قابل للتكيف والتطور، والاعتبارات الأساسية التي يمكن أن تكون مفيدة عند تجسيد نظام الذكاء الاقتصادي هي التالية:<sup>(1)</sup>

1- دعم الإدارة: وجوب وجود دفعة من طرف الإدارة العامة، حيث على العموم مشاريع

الذكاء الاقتصادي في معظمها تكون محتملة الفشل، لذلك على الإدارة دعم جهود

الموظفين، فمن دون هذا الإجراء، فإن الذين يشاركون في عملية الذكاء الاقتصادي مهما

كان مستواهم، فسيجدون أنفسهم معزولين وأفعالهم تأثيرها يكون بشكل عام محدود؛

2- تدريب الموظفين: كل شخص في المؤسسة لديه دور يلعبه في الذكاء الاقتصادي، فيجب

على الجميع أن يعرفوا مصادر المعلومات، وأن يتم تشجيعهم على معرفة المزيد عن

إستراتيجية المؤسسة، وكيفية نقل المعلومات للأشخاص المعنيين، ففي معظم المؤسسات لا

يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات. تدريب وتوعية الموظفين بثقافة تبادل

المعلومات هو أحد العناصر المهمة لنجاح عملية الذكاء الاقتصادي؛

3- المقاربة كفريق: من المستحسن إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في تنظيم نظام

الذكاء الاقتصادي، لأن كل أقسام المؤسسة يجب أن تعي كل ما يتعلق بالمشروع:

المبيعات، الموارد البشرية، الإنتاج، والاتصالات.. الخ. وينبغي تعليم الموظفين كيف يمكن

أن يلعبوا دوراً، ولماذا مساهمتهم ضرورية لحسن سير المشروع وكيف يلبوا أهداف

المؤسسة؛

4- التواصل: مفتاح نجاح الذكاء الاقتصادي هو ضمان التواصل الكافي من خلال استخدام

البريد الإلكتروني، الإنترنت، لوحة الإعلانات، الاجتماعات، وتغيير طريقة تدفق

المعلومات داخل المؤسسة وذلك لكي لا يكون الموظفون أو مختلف المصالح في المؤسسة

كجزر متباعدة من المعلومات، فالاعتماد على الإنترنت غالباً ما يزيد من فرص الحصول

على المعلومات، خاصة عندما يتم ربطها بقواعد بيانات مع وجوب تشجيع الموظفين على

المشاركة بشكل كامل؛

<sup>(1)</sup> Arturo Menéndez, Eva Atanes, Joaquín Alonso, Carlos Merin et Pierre Bourgoigne, (2002): Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, 1<sup>er</sup> édition, Conseil régional de Lorraine: Lorraine, France, p p 31-32.

5- **تكنولوجيا المعلومات:** البرامج المعلوماتية العامة مثل معالجة النصوص، جداول

الحسابات، قواعد البيانات، متصفحات الويب تسمح بتداول أسهل وأسرع للمعلومات، لكن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يكون مكلف ولا تنتج عنه الفوائد المتوقعة؛

6- **صفة المنشط الجيد:** من الضروري تبيين الموظف المسؤول عن عملية الذكاء الاقتصادي،

ومن الأفضل أن يعهد بهذا الدور لمحاور جيد وأن يتاح له الوقت الكافي ليؤدي دوره على

النحو الفعال، وإذا كان الموظف لديه تاريخ أو خبرة في مجال علم المعلومات، فإن ذلك

يؤدي إلى إيجابيات حقيقية.

كما أن دمج وتوحيد كميات هائلة من البيانات والتي مصادرها مواقع مختلفة ليس مرجح أن يكون

مصدر قلق، فالبيانات الإستراتيجية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن توقع الاتجاهات وأفضل

الممارسات للذكاء الاقتصادي من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **التنبيه وتقديم التقارير:** تقدم كل يوم للمدربين التنفيذيين أحدث مقاييس الأداء، ولكن عدد

مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة هو كبير، وهذا ما يؤدي للتركيز على المجالات التي

تتطلب اهتمام أكبر؛

- **بعث الذكاء الاقتصادي:** حلول الذكاء الاقتصادي تشكل غالبا المزيد من القدرات في الوقت

الحقيقي، لجعله أسهل لتقديم المعلومات إلى المستخدمين من رجال الأعمال في إطار الوقت

الحقيقي. هذا يتضمن حلول متكاملة تسهل على المستخدمين الاقتصاديين نشر نماذج الذكاء

الاقتصادي في الوقت الحقيقي؛

- **تثقيف الاقتصاديين:** بما أن العديد من المستخدمين الاقتصاديين ليس لديهم الفكرة أو الوقت عن

ما ممكن القيام به عند تطبيقهم للذكاء الاقتصادي، فإن ظهور النماذج المتعلقة بالذكاء

الاقتصادي أدى إلى عمليات إدارية أفضل. كما أدرك العديد من المستخدمين أن التكنولوجيا

يمكن أن تساعدهم على تحسين الطريقة التي تدار بها أعمالهم؛

- **التخطيط للمستقبل:** العديد من العملاء يطالبون دائما بالحصول على بيانات جديدة، بغض

النظر عن ما تم نشره من خلال أدوار الذكاء الاقتصادي؛

<sup>(1)</sup> Paula O'Hara, op-cit, p p 41-42.

- اختيار الأشخاص المناسبين: الذكاء الاقتصادي يتطلب الفهم بشكل أفضل للكيفية التي يعمل بها مسيرو المؤسسات، فالمهارات الفنية الجيدة لا تترجم بالضرورة إلى مهارات الذكاء الاقتصادي الجيدة، فالأشخاص المناسبون هم أساس الترجمة الحسنة.

### ثانياً: متطلبات خلق نظام ذكاء اقتصادي داخل المؤسسات الاقتصادية

الذكاء الاقتصادي لديه أدوات مختلفة تستخدم من طرف أصحاب مختلف الآراء وذلك للسيطرة على البيانات المتاحة التي تم جمعها بواسطة أنظمة معلومات المؤسسة. كما أن الذكاء الاقتصادي ينجز عملية صنع القرار، من خلال الاستفادة من تخزين البيانات، تقنيات المعالجة، التحليل. والصفات المعتادة للذكاء الاقتصادي وهي:<sup>(1)</sup>

- وضع تقارير وتصورات وتحليل الاتجاهات التاريخية والناشئة؛
- تحليل سلوك العملاء؛
- النمذجة التنبؤية (تحليل السيناريوهات الأكثر احتمالاً في المستقبل).

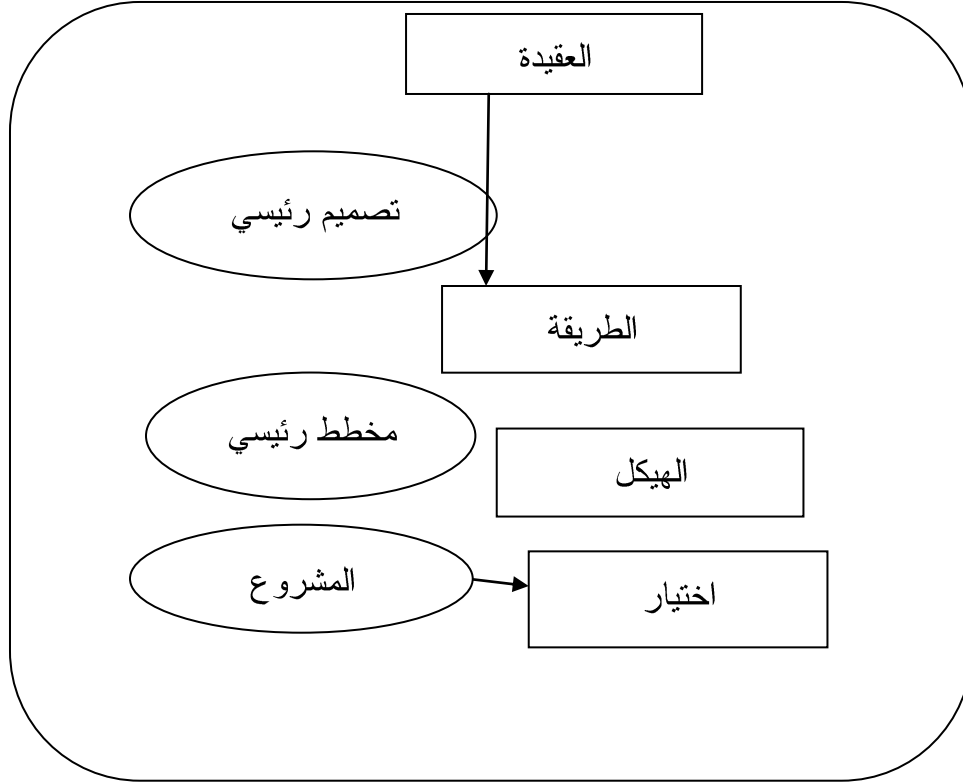
عند التطرق لعناصر بناء هيكل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، فإن في المؤسسات الكبيرة والتي بنيتها معقدة ومركزية، فإنها تعتمد المقاربة النظامية. وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الوحدات المستقلة عن المؤسسات الكبيرة، فينصح بالاعتماد على المقاربة البرمجية. فمثل اليقظة التكنولوجية، فإن الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الكبيرة ينطوي على: العقيدة؛ الطريقة؛ الهيكل؛ الاختبار؛ المراقبة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Sepideh Hashemi Tabatabaei, op-cit, p 28.

<sup>(2)</sup> François Jakobiak, op-cit, p 175.

وذلك لإعداد نظام كامل، والانتقال من العقيدة إلى تصميم رئيسي ثم مخطط رئيسي ثم خطة المشروع في حد ذاته كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم I-05: الذكاء الاقتصادي من العقيدة إلى المشروع



Source: François Jakobiak, op-cit, p 175.

نظام الذكاء الاقتصادي الخاص بالمؤسسة يمكن أن يطبق في أي مؤسسة وفي أي قطاع اقتصادي، ويتم ذلك بتنفيذ الإجراءات التالية:<sup>(1)</sup>

- حساب نفقات الجمع، التخزين، الترجمة، التحليل، النشر، الحماية، الحفظ، التدمير وذلك لكل المعلومات الشفوية والكتابية التي تعتمد بالمؤسسة؛
- تقييم تكلفة معرفة المعلومات وتكلفة عدم معرفتها، في حالة الوجود أو عدم الوجود؛
- إنشاء ميزانية خاصة بمعالجة المعلومات كل سنة من طرف مسيري المؤسسة والتي تؤدي إلى تحويل المعلومات لمعرفة؛
- رسم خرائط لجميع تدفقات المعلومات داخل المؤسسة، مع النواتج والعوائد على الاستثمار؛
- معرفة قيمة النفقات المتعلقة بسوء معالجة المعلومات الشفوية والكتابية؛

<sup>(1)</sup> Jean-Pierre Legendre, op-cit, p p 26-27.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

- تحديد الشخص المسؤول عن الذكاء الاقتصادي وذلك باعتباره موظف دائم أو مؤقت؛
- إنشاء ذاكرة تجمع فيها الأسئلة والأجوبة المتعلقة بنظام الذكاء الاقتصادي، وجعل هذه الذاكرة كقاعدة بيانات إستراتيجية، يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات؛
- تحديد الشبكات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تساعد مسيرو المؤسسات أثناء السعي للحصول على إجابات لأسئلة جديدة وضعت من قبل أعضاء المؤسسة؛
- تحديد القدرات التحليلية والخبرات بداخل وبخارج المؤسسة، من خلال وضع قائمة للأشخاص والمنظمات التي تساعد مسيرو المؤسسة على فهم محيطها والتحقق من صحة الأجوبة؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال استشارة منهجية لذاكرة نظام الذكاء الاقتصادي بالاعتماد على الشبكات وقدرات التحليل؛
- تقييم منتظم لمساهمة نظام الذكاء الاقتصادي في إدارة المؤسسة.

كما أن المراحل الأساسية لخلق ووضع نظام ذكاء اقتصادي هي:<sup>(1)</sup>

- ✓ يجب أولاً تحديد الاحتياجات للمعلومات وتحليل المعلومات؛
- ✓ المسؤول عن الذكاء الاقتصادي يجري حوارات لفهم توقعات عمال الإدارة باعتبارهم متعاونون؛
- ✓ إنشاء شبكة اتصال داخلية وذلك للقيام بعمليات اتصال منتظمة، من أجل اكتشاف قواعد البيانات وردود الفعل للموظفين؛
- ✓ عند الانتهاء من تغذية شبكة الاتصال الداخلي فإن المسؤول عن الذكاء الاقتصادي يقيم اجتماعات غير رسمية، يتم فيها المناقشة حول القضايا الإستراتيجية وكذلك اليومية؛
- ✓ إنشاء آلية للاستقبال المعلومات الشفوية الناتجة عن زيارة التجاريون للزبائن والمعارض التجارية وتحويلها إلى معلومات كتابية وتخزينها في شبكات نظام الذكاء الاقتصادي.

في إطار سلسلة القيمة للذكاء الاقتصادي فكل مستوياته لا يمكن أن تكون أفضل من مستوى الجودة الداعمة لها، لأن مورد البيانات هو الأساس الذي تقوم عليه سلسلة القيمة للذكاء الاقتصادي. إذا كان مورد البيانات ذو جودة منخفضة فسوف يؤثر على سلسلة القيمة للذكاء الاقتصادي سلبياً. فالمستويات

<sup>(1)</sup> Jean-Pierre Legendre, op-cit, p 28.

المختلفة لسلسلة القيمة للذكاء الاقتصادي هي مورد البيانات، المعلومات، بيئة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، الاستراتيجيات الاقتصادية، الأهداف الاقتصادية. حيث تبدأ القيمة من مورد البيانات العالية الجودة والتي هي المادة الخام لإعداد معلومات ذات جودة عالية، وهذه الأخيرة يدعمها العاملين في مجال المعرفة. وأخيرا القيمة تستمر إلى دعم الاستراتيجيات والأهداف الاقتصادية<sup>(1)</sup>. في هذا الإطار فإنه يتم تكييف الذكاء الاقتصادي حيث يجب أن يتضمن نظام الذكاء الاقتصادي ثلاث عناصر رئيسية هي: عنصر لصنع التنبؤات، عنصر لاتخاذ القرار الأمثل، عنصر لتكيف وحدة التنبؤ بالتغيرات في البيئة، ولإنشاء مثل هذا النظام فإنه يتم إتباع الخطوات الأربعة التالية:<sup>(2)</sup>

- يجب إعداد وتحليل بدقة البيانات المتاحة؛
- يجب تطوير نموذج التنبؤ على أساس نتائج البيانات؛
- وحدة التحسين يجب أن تطور وتستخدم نموذج التنبؤ لتوصي بأفضل الحلول؛
- يجب تطور وحدة القدرة، التي هي المسؤولة عن تكيف وحدة التنبؤ في وقت التغير البيئي.

### ثالثا: تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي

على نحو متزايد مسيرو المؤسسات يدركون أن هناك ما هو أكثر من الذكاء الاقتصادي، وهو الاستخدام البسيط للتكنولوجيا. فهناك حاجة لإتباع أسلوب شامل واستراتيجي للذكاء الاقتصادي الذي يعتمد على التكنولوجيا وكذلك رأس المال البشري، وعمليات المعرفة والثقافة. فبدون إستراتيجية، فإن النتائج تكون غير متناسقة مع ما ينشره الذكاء الاقتصادي. صعوبات في إدارة، تنفيذ ودعم مبادرات الذكاء الاقتصادي التي تمتد إلى إدارات متعددة، وعدم وجود توحيد للمنهجيات، العمليات، الأدوات والتقنيات وكذلك مهارات استقصاء المعلومات تكون غير كافية.

<sup>(1)</sup> Deepak Pareek, op-cit, p 20.

<sup>(2)</sup> Zbigniew Michalewicz, Martin Schmidt, Matthew Michalewicz and Constantin Chiriac, (2007): Adaptive business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, New York, p 38.

ويمكن تحديد هذه التحديات في خمسة فئات (البيانات، التكنولوجيا، الإستراتيجية، المستخدمين والثقافة) وهي: (1)

- 1) **تحديات البيانات:** البيانات هي لب كل مبادرات الذكاء الاقتصادي، قضايا البيانات عادة ما تكون السبب الرئيسي للفشل، وهي العنصر الأكثر كلفة من ضمن تطبيقات الذكاء الاقتصادي وهي تأخذ الكثير من الوقت، الموارد والجهد وإنشاء القواعد والعمليات اللازمة لضمان استخدام البيانات باستمرار وبدقة في جميع أقسام المؤسسة؛
- 2) **تحديات التكنولوجيا:** الانتشار المتقطع للمعلومات يشكل عقبة أخرى أمام إنشاء ناجح للمعرفة داخل المؤسسة. منذ الإدارات الفردية تاريخيا تم العمل في مؤسسات منفصلة فشكلت صعوبة لإنشاء وقياس التقدم المحقق نحو الأهداف على مستوى المؤسسة. فيوفر مركز المؤتمرات وسيلة لمعالجة قيمة المعلومات كسلسلة، وليس مجرد أجزاء معزولة عن بعضها. وتمكين مسيرو المؤسسات من المعلومات التي يحتاجونها. غالبا ما يكون نتيجة لنجاح جزء معين. فالتكنولوجيا الخاصة بالذكاء الاقتصادي لا تركز فقط على استخدامها في المؤسسة ولكن على ما يسبقه من سلسلة القيمة. حيث مع مرور الوقت، تراكمت في المؤسسات مجموعة معقدة من الأدوات غير المتجانسة، والتكنولوجيات التي لم تدمج بشكل جيد، وفي بعض الأحيان، الازدواجية في التقنيات المستخدمة يؤدي إلى تكلفة إجمالية أعلى لإدارة هذا النوع في البيئة المعقدة والتي غالبا ما تكون أعلى بكثير مما ينبغي؛
- 3) **تحديات إستراتيجية:** يجب ملاءمة جميع مبادرات الذكاء الاقتصادي بحيث تدعم إستراتيجية المؤسسات. وهذا الهدف في كثير من الأحيان يصعب تحقيقه، فكل قسم في مشروع الذكاء الاقتصادي يكون مستقل، فمن الصعب ملاءمة كل منهم في إطار إستراتيجية مشتركة، حتى لو كانت هناك إستراتيجية، فغالبا ما لا تنفذ بفعالية؛
- 4) **تحديات المستخدمين:** الذكاء الاقتصادية يمكن أن يشجع صنع القرار من كل فرد في جميع أقسام المؤسسة، فهم مختلفين واحتياجاتهم من المعلومات والمهارات، والأهداف يعتبر أمر حيوي لتنفيذ الذكاء الاقتصادي؛

(1) Gloria J. Miller, Dagmar Bräutigam and Stefanie V. Gerlach, (2006): Business intelligence competency centers, 1<sup>st</sup> edition, Wiley and Sons: New York, United States of America, p p 6-9.

(5) **التحديات الثقافية:** ثقافة المؤسسة تعتبر من أكبر موانع نجاح استخدام الذكاء الاقتصادي. فالثقافة من المفروض أن تكون من النوع الذي يشجع على صنع القرار. وبإمكان الأفراد الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم بطريقة سهلة وفي الوقت المناسب، لأن كل مؤسسة هي فريدة من نوعها، وفهم ثقافتها يساعد الذكاء الاقتصادي على ضمان الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، فتصبح عبارة عن كفاءة أساسية للمؤسسة. ومن الممكن تحسين مقدره الذكاء الاقتصادي، حيث أن هناك عدة أنواع من وسائل تطوير مقدرته في المؤسسات، فبعض الباحثين يعتبرون أن ثقافة المؤسسة هي أداة رئيسية لمنهج الذكاء الاقتصادي في العديد من المؤسسات، وإن العلاقة بين المؤسسات وتنمية مهاراتها حالياً هو مقبول عموماً، والعلاقة بين الأدوات المعلوماتية وأداء المؤسسات لا يمكن اعتبارها بسيطة ومباشر، فيجب الانتقال إلى إعادة هيكلة للسيرورة. ويمكن اعتبار تكنولوجيات المعلومات دعم قوي لتعلم المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وكل هذا ضمن نسق فيه الأخلاقيات والذكاء الاقتصادي ويكون ذلك من خلال:<sup>(2)</sup>

- اعتماد منهجيات الذكاء الاقتصادي من طرق استخراج البيانات ونظم دعم القرار يثير بعض المشاكل الأخلاقية، ففي الواقع فإن التقدم نحو مجتمع المعلومات والمعرفة يفتح فرص عديدة لتتطور والرقي، ولكن أيضاً يولد المخاطر التي ينبغي الوقاية منها وتجنبها بملاءمة استخدام قواعد البيانات وتحسين آليات الرقابة. فيجب أن لا يتم التسامح مع استخدام البيانات من قبل المؤسسات العامة، والخاصة التي لا تحترم خصوصيات الأفراد. حتى ولو تم وضع لوائح من شأنها أن تمنع إساءة استعمال جمع البيانات، فمن الضروري على المسؤولين عن الذكاء الاقتصادي وصناع القرار الالتزام بمبدأ أخلاقية احترام الحقوق الشخصية للأفراد. خطر تجاوز حدود الاستخدام الصحيح يكون مرتفع بشكل خاص في التسويق العلني واستخراج البيانات من شبكة الانترنت.

(1) Maryse Salles, (2006): Stratégies des PME et intelligence économique, 2<sup>ème</sup> édition, Economica: Paris, France, p 13.

(2) Carlo Vercellis, (2009): Business intelligence: Data mining and optimization for decision making, 1<sup>st</sup> edition, Wiley and Sons: Politecnico di Milano, Italy, p p 17-18.

- احترام الحق في الخصوصية بشأن استخدام نظم الذكاء الاقتصادي ليس قضية أخلاقية فقط. ففي السنوات الأخيرة كثر النقاش عن المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. والتي تشير إلى أي شخص لديه مصلحة في أنشطة المؤسسة مثل المستثمرين، الموظفين والنقابات العمالية.

### المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم الصفات المميزة للمؤسسات التي تطبق الذكاء الاقتصادي، ثم تحديد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والتعاون من جهة وعلاقة الذكاء الاقتصادي بالمنافسة من جهة أخرى.

#### أولاً: صفات المؤسسات التي تطبق الذكاء الاقتصادي

قبل التطرق إلى صفات المؤسسات التي تطبق الذكاء الاقتصادي، هناك مجموعة من الأسئلة تطرح من قبل مسيري المؤسسة من بينها:<sup>(1)</sup>

- ما هي التطورات في مجال البحوث التي ستحدث في قطاع نشاط المؤسسة؟؛
- من هم منافسيها؟؛
- أين يمكن العثور على شركاء لتطوير منتجات جديدة؟؛
- كيف يتم تغير السياق في السوق؟؛
- هل السوق الجديد للتصدير قابل للاستمرارية؟.

هذه الأسئلة تتعلق بكل مؤسسة في إحدى مراحل وجودها. مسيرو المؤسسات الكبيرة عموماً بحاجة أكبر للمعلومات، وهذا هو السبب في أنهم كانوا أول من استخدم الطرق والأدوات الملازمة للذكاء الاقتصادي.

في حين معظم مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يملكون بطبيعة الحال الموارد التي يجب تخصيصها للذكاء الاقتصادي. ولكن كل مؤسسة على مستواها يجب أن تنشئ نظام الذكاء الاقتصادي والذي له تأثير إيجابي على أعمالها. فعملية الذكاء الاقتصادي تكون فعالة في المؤسسات عندما توفر رؤية واضحة للتغيير وتحسن من القدرة على التوقع.

فمسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون باختيار الأدوات والتقنيات القادرة على إنتاج تأثير إيجابي على هيكلها، وهذا ما يؤدي إلى تدابير بسيطة مثل تركيب لوحة المعلومات واستدعاء جميع الموظفين إلى اجتماعات شهرية للمعلومات وهذا يمكن أن يؤدي أيضاً إلى حدوث تحسن في نظم تخزين المعلومات وتطوير شبكة داخلية أو الاشتراك في قاعدة بيانات تجارية. كذلك فإن تدابير بسيطة

<sup>(1)</sup> Arturo Menéndez, Eva Atanes, Joaquín Alonso, Carlos Merin et Pierre Bourgoigne, op-cit, p 58.

مثل السماح للموظفين بالتسجيل في مكتبة متخصصة لقراءة المجالات أو الكتب المتعلقة بقطاع نشاطها تمكن من تشجيع، تطوير والتكوين المستمر، مما يساعد المؤسسة على البقاء في طليعة قطاعها<sup>(1)</sup>.

بعض المؤسسات لا تنشئ مناصب داخلية مختصة في الذكاء الاقتصادي بل تعتمد على مؤسسات استشارة في هذا المجال. حيث مسيرو المؤسسات يشعرون بأنهم بحاجة لمعرفة بيئتهم، لأنه منذ نهاية الستينات من القرن الماضي أصبحت بيئة المؤسسة بشكل متزايد تشهد اضطرابات وذلك في ظل عدم اليقين المتزايد. لتغلب على هذه الصعوبة فإن المسيرين يعترفوا بعدم اليقين بدل من التجاهل، ومنه عليهم التصدي لعدم اليقين والتعرف على البيئة التي تشهد فوضى، أي أنها غير مستقرة، فلا يمكن التنبؤ بتغييراتها. لقد أحس مسيرو المؤسسات بضرورة الاعتماد على أداة لمراقبة البيئة وذلك ضمن نظام اقتصادي متغير. بشكل عام المعلومات المتاحة لا تضمن اتخاذ قرارات جيدة، لأنه سيكون هناك دائما درجة من عدم اليقين في اتخاذ القرارات. فالمسير يقوم دائما بطلب أكثر للمعلومات ذات القيمة المضافة العالية وذلك لتقليل من عدم اليقين عند إصدار قراراتهم، وحتى بعد اتخاذ القرارات يطلبون المعلومات حتى يتأكدون من أن قراراتهم كانت صائبة. يجب على نظام إدارة المعلومات أن يكون قادر على إدارة التناقض في المعلومات المتاحة، وذلك لتوفير لصانع القرار معلومات ذات قيمة عالية لتمكينه من اتخاذ القرارات التي يقل فيها كثيرا عدم اليقين وذلك لكي يتمكن مسيرو المؤسسات من التكيف بشكل جيد مع احتياجات ومتطلبات بيئة مؤسساتهم<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: الذكاء الاقتصادي والمنافسة

لنتبع الذكاء الاقتصادي في ظل المنافسة، فإنه يستوجب التطرق لأبسط تعريف للذكاء الاقتصادي والذي هو: "عملية تسمح بجمع وفهم المعلومات ضمن بيئة معينة"، ومع ذلك فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، وتنوعت المصطلحات التي تعنى بالذكاء الاقتصادي، فهناك من يطلق عليها اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، الذكاء التنافسي .. الخ، كما أن تنوع الاقتصاديات والقضايا الإستراتيجية كان لهما أثر قوي على أشكال الذكاء الاقتصادي. فأصبح الذكاء الاقتصادي مرحلة تابعة لعملية صنع القرار وأداة للإدارة في حد ذاتها، فهو التفاعل المباشر بين البيئة والمؤسسة. حيث انه يقوم بالسيطرة

<sup>(1)</sup> Bertrand Delecroix , op-cit, p p 74-76.

<sup>(2)</sup> Chedia Dhaoui, op-cit, p p 91-93.

على المعلومات وإنتاج المعرفة في إطار أفضل فهم للبيئات الاقتصادية، وأفضل توقع للمتغيرات. تظهر المساهمة الرئيسية للذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار، فهو يلقي الضوء على المبهمات من خلال فهم المعلومات الداخلية والخارجية. ومعظم مسيرو المؤسسات يعتبرون أن الغرض الرئيسي للذكاء الاقتصادي هو تسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية. فهو يقدم سيناريوهات حقيقية لمختلف الخبرات الإستراتيجية لصانعي القرار، ويتم تحديد هذه السيناريوهات من خلال التعود على ممارسة الذكاء الاقتصادي. فيسمح لصانعي القرار الاستفادة من أرضية تساعدهم بشكل أساسي في صنع القرار، بالإضافة إلى دوره في دعم صنع القرار، فإن الذكاء الاقتصادي له مهمة أكثر هجومية. في الواقع هو تحليل البيئة بغية المساعدة في كشف عن الإجراءات ونوايا المنافسين. وهذا التحليل يساعد أيضا في وضع خطط هجومية أو دفاعية. هذا المعنى يختلف عن اليقظة التنافسية أو التكنولوجيا التي في جوهرها هي نشاط جمع ومعالجة المعلومات. استعلامات الذكاء الاقتصادي تسمح بتطوير قدرة مسيرو المؤسسة على التأثير في محيطها، كمثل نشر شائعات تؤدي إلى عدم استقرار المنافسين والتي تمثل جزء من ممارسات الذكاء الاقتصادي، وكذلك تطوير القدرة على التأثير في المنظمات المهنية أو السلطات العامة هو كذلك من أهم الأنشطة الرئيسية للذكاء الاقتصادي. هذا التعريف للذكاء الاقتصادي هو بالأساس ضمن علاقات تنافسية بين المؤسسات، فيجب على مسير المؤسسة أثناء جمع المعلومات الحذر والحرص من مناورات منافسيها الحاليين والمحتملين، وكذلك أثناء التلاعب بالمعلومات عليه تطوير قدرته على إحداث ضرر لمنافسيها. وممارسة الذكاء الاقتصادي تزداد أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة. الذكاء الاقتصادي له أهمية في نظرية تكلفة الصفقات ففي هذه النظرية، فإن المنافسة تعتبر أمر مفيد للسوق بينما التعاون هو مصدر إزعاج، وذلك لأن السوق لا يكون في الوضع الأمثل أثناء وجود التعاون، فالسلوكيات الانتهازية تشجع على قيام المنافسة وتنبط أنشطة التعاون، فهذه السلوكيات تزيد من قدرة المنافسين على استخدام الذكاء الاقتصادي لاستكشاف وتملك تكنولوجيا رئيسية وحسن التصرف<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Salvetat David et Le Roy Frédéric, (2007): Compétition et intelligence économique, Revue française de gestion (numéro°7, volume°176), p p 148-149.

### ثالثاً: الذكاء الاقتصادي والتعاون

كل مؤسسة لديها مطالب للمعلومات وهذا الطلب هو متزايد باستمرار، خاصة للمعلومات الدقيقة والمتكاملة لدعم أنشطتها. ويمكن تقدير أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال مراقبة الطلب على تطبيقاته، فهو يشمل التنسيق بين المعلومات الأساسية مع المعلومات القرينة للكشف عن الأحداث الهامة وتبسيط الضوء على القضايا غير الواضحة. وهو يتضمن القدرة على تقييم الاتجاهات الاقتصادية في التطور والتكيف مع الأوضاع المتغيرة. ويهدف إلى اتخاذ قرارات ذكية استناداً إلى أحكام غير مؤكدة ومعلومات متناقضة، لأنه يعتمد على الاستكشاف وتحليل المعلومات، تحديد الاتجاهات واكتشاف الفرص<sup>(1)</sup>.

يكون الذكاء الاقتصادي جماعي عندما ترصد الإشارات في البيئة، واختيارها ووضع علاقتها بهدف خلق معنى يكون هدفه العمل الجماعي، بحيث أعضاء المجموعة يتواصلون ويتفاعلون حسب مختلف الأشكال المناسبة. فالذكاء الجماعي هو نتيجة للتواصل والتفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة وذلك وفقاً لمهارتهم وخبراتهم، ويمكن تحديد أربعة جهات فاعلة في عملية الذكاء الاقتصادي وهم:<sup>(2)</sup>

1. **صناع القرار:** وهم الفاعلون المعنيون بمنبع ومهبط عملية الذكاء الاقتصادي، فهم من يقوم بترجمة مشكلاتهم المتعلقة بالقرارات ضمن مجموعة أهداف هرمية، ويحولونها إلى خلية اليقظة. بمجرد اكتساب معارف حول أهدافهم، فإنهم يشاركون في اختيار السيناريوهات والقرارات المتخذة؛

2. **خلية اليقظة:** هذه الخلية هي تحت مراقبة مسؤول اليقظة، والذي هو المخول بتنفيذ نظامها، وتنسيق تدفق المعلومات وإدارتها، وكذلك عن الجهات الفاعلة في الخلية والذين ينقسمون إلى

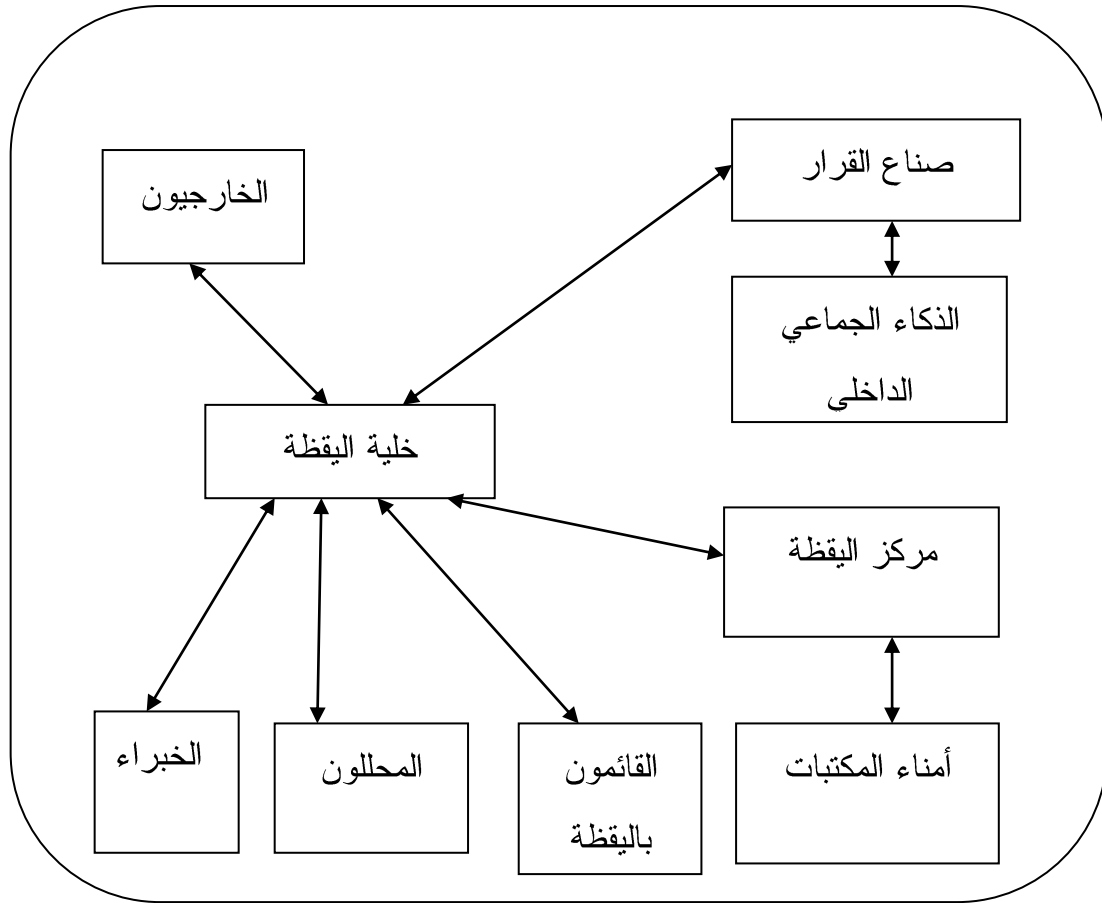
<sup>(1)</sup> Deepak Pareek, op-cit, p 19.

<sup>(2)</sup> Ilhème Ghalamallah, (2009): Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique , Thèse Doctorat no publier, Faculté de l'Informatique, Université Toulouse III - Paul Sabatier- Toulouse, France, p p 49-51.

ثلاثة أنواع:

- **القائمون باليقظة:** وهم الفاعلون الذين ينفذون المهام اليومية لعمليات البحث وجمع البيانات وذلك من خلال استخدام نظم المعلومات، ودورهم الرئيسي هو البحث عن المعلومات المفيدة والتحقق من صحتها. يقومون بدورهم بتعاون وثيق مع كل من خلية الوثائق والمحللون؛
  - **المحللون:** وهم المسؤولون عن معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من قبل القائمون باليقظة. عملهم يشمل تطبيق تقنيات استخلاص البيانات وكذلك إجراء تحليلات إحصائية تسمح بتحديد مؤشرات الاتجاه العام؛
  - **الخبراء:** هم الجهات الفاعلة الذين لديهم مهارات أو خبرات خاصة في أحد أو عدة مجالات، فهم يتدخلون لإعطاء خبرتهم المتعلقة بنوعية البيانات المحددة. فيمكنهم العمل بتعاون مع الخبراء الآخرين الخارجيين عن المؤسسة بشرط أن يكون لديهم مهارات مختلفة. هذا التعاون يتم ضمن بنية تنظيمية تسمى الشبكة الخارجية، والتي من خلالها يتم التشجيع على تبادل المعرفة بالإضافة لخلق المعرفة.
3. **مركز الوثائق:** مسؤولية مديره هي إدارة استراتيجيات جمع المعلومات والتنسيق مع أمناء المكتبات؛
4. **أمناء المكتبات:** يقومون بجمع المعلومات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. هذا هو عملهم اليومي، ويشاركون أيضا في التحقق من صحة المعلومات وهيكلتها المعلومات غير الرسمية. كل المعلومات التي تم جمعها يتم تخزينها في قاعدة بيانات المؤسسة والتي تحتوي على المادة الأولية لعملية اليقظة.

الشكل رقم I-06: الفاعلون في سيرورة الذكاء الاقتصادي



Source: Ilhème Ghalamallah, (2009): Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Thèse Doctorat, Faculté de l'Informatique, Université Toulouse III - Paul Sabatier - Toulouse, France, p 49.

في الأبحاث الحديثة، فإن الذكاء الاقتصادي يدمج أكثر فأكثر التعاون، ففي الواقع فإن المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال زيادة كفاءة عملية صنع القرار يعتبر من أهم أدوار الذكاء الاقتصادي. مع ذلك فإن هذه الميزة تكون أكثر وضوحاً في حالة المناورات العدوانية، أكبر منها في حالة المناورات التعاونية. فوفق هذا المنظور، فإن الذكاء الاقتصادي يمكن دمجه في نظرية الشبكات التي تقوم على ضرورة التعاون. فحسب هذا التصور، فإن تحليل البيئة من أجل العثور على شركاء يصبح واحد من أدوار الذكاء الاقتصادي. هذا البحث عن التكامل يهدف إلى اكتساب المؤسسة قوة أكبر لتصبح قادرة على المنافسة في السوق. حيث التعرف على الشركاء المحتملين وكذلك التعرف على منافسيها المحتملين بالإضافة إلى إمكانيات التعاون. فمسيرو المؤسسات حالياً يجدون أنفسهم في مفترق

طرق بين اثنين من التوجهات، عدم التعاون مع منافسيها، مما يسمح بتجنب أخذهم لجزء أو كل قدرتها على حسن التصرف، ولكنه يحرّمها من مكاسب التعاون. وعلى العكس فإن التعاون مع منافسيها يسمح بالاستفادة من مزايا مهمة، ولكن يعرض المؤسسة لهجمات محتملة من حلفائها. وفي الواقع فإن التعاون بين المنافسين يشمل تبادل المعلومات أو مشاركة المتنافسين لتحقيق مشروع مشترك يوفر لكل واحد منهم وصول بشكل مباشر للمعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة. بالرغم من مختلف طرق حماية المعلومات التي يقوم بها مسيرو المؤسسات، فإن بعض التسريبات للمعلومات لا مفر منها. ضمن هذا السياق، التعاون يخفي الذكاء التنافسي، بأكثر دقة التعاون بين المؤسسات المنافسة هو أرضية مهمة جدا للذكاء الاقتصادي. التعاون يسمح بجمع المعلومات من مختلف الشركاء الذين اختاروا هذه العلاقة التعاونية، وكذلك اكتشاف الابتكارات التكنولوجية، السيناريوهات الإستراتيجية، الأدوات الاقتصادية والإجراءات، المهارات والمعارف الضمنية المستخدمة والتي تعتبر خطر متكبد خلال مرحلة التعاون. ومنه فإن نقل المعلومات والإمكانات التكنولوجية التي قدمتها المؤسسات هي العناصر المفتاح التي تشجع على العضوية في الشبكة. تنوع أنسق الجمعيات، الشبكات والخبرات يشكل قاعدة معلومات إضافية مقدمة للمؤسسات. قدرة مسير المؤسسة على الوصول والحصول على المعلومات تزداد عندما تكون جزء من شبكة المؤسسات، وهذا ما ينتج عنه حصولها على تحفيزات تنافسية حقيقية. لذلك فإن البحث عن نقاط التعاون مع المنافسين يزيد المعرفة التنافسية للمؤسسة، وذلك لأن المؤسسة تسعى للحصول على معلومات عن المنافسين، مما يؤدي إلى إنشاء علاقة تنافس، فيحقق ذلك جذب تدفقات المعلومات الإضافية التي تم إنشائها بواسطة التعاون والتي تحفز مسيرو المؤسسات على ربط علاقات تعاون. وفق هذا المنظور، فإنه يمكن استنتاج بشكل عام بأن هناك علاقة طردية بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي مع تطور إستراتيجية التعاون<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Salvetat David et Le Roy Frédéric, op-cit, p p 149-150

المبحث الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي بتحسين الأداء في ظل اقتصاد المعرفة، وطرق قياس الذكاء الاقتصادي

حتى تستطيع المؤسسة الاقتصادية أن تبداع، تنتج وتسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة، كاملة وقابلة للاستغلال. فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية: معرفة الأسواق، معرفة المنافسة، التكنولوجيات والإبداعات ... الخ. لهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم النماذج التي تعمل على الحصول على المعلومات الصحيحة لأجل تحقيق فعالية للمؤسسة.

انطلاقاً مما سبق سيتم المحاولة في هذا المبحث معرفة مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على تحسين أداءها الاقتصادية.

### المطلب الأول: علاقة الذكاء الاقتصادي باقتصاد المعرفة

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى أهم نماذج خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية، المهن الجديدة الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في ظل الاقتصاد الجديد وتأثير الحصول على مختلف المعلومات في الوقت على تحسين الأداء.

#### أولاً: تحليل المعطيات ونماذج خلق المعرفة

توجد عدة طرق لتحليل المعطيات تستغل من طرف القائمين بالذكاء الاقتصادي، وهناك عدة أدوات تحليل يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- **نوايا وقدرات القادة:** تسمح بتوقع قراراتهم، وتمكن من تحديد العوامل التي قد تؤثر على إجراءاتهم لصنع القرار. فلإنجاز قائمة المعلومات النفسية لصناع القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محاور: الأساليب، الثقافات، المسارات، المهارات، التوجهات، الميول والقرارات السابقة. كما أن تحليل هذه المعلومات يجب أن يأخذ في الاعتبار الجوانب الأساسية للمؤسسة وهي التكاليف، التكنولوجيات، الإدارة والعمليات.
- **البنشمارك:** هو أسلوب لتحديد معالم الأداء المتفوق لأفضل المؤسسات في قطاع نشاطها وبعد ذلك محاولة تطبيق تعاليمهم. ففي البنشمارك فإن المعلومات التي يتم جمعها من خلال المقابلات والتي يسهل التحقق من دقتها هي أفضل المعلومات، فهو يركز على التحليل

<sup>(1)</sup> Thiendou Niang, op-cit, p p 3-4.

واستخلاص العبر من المؤسسات الأخرى، فلكي يكون مفيد فيجب أن يأخذ في الاعتبار الثقافة التنظيمية وذلك لتسهيل عملية صنع القرار، تحسين التخطيط، وتنفيذ البرامج. وهناك العديد من أنواع البنشمارك وبشكل عام هما: النشيط والثابت. فمؤسسات القطاع الخاص تستخدم حسب الأبعاد بعض الإجراءات للمقارنة بين المؤسسات المتنافسة. في حين مؤسسات القطاع العام في الغالب يكون لها هدف معتبر كقاعدة مرجعية أو للمقارنة يتم استخدام المعلومات المحصلة من: منشورات القطاع، قواعد البيانات الالكترونية، التقارير الداخلية للخبراء، مراقبي القطاع من أساتذة واستشاريين وصحفيين، الموردون والعملاء، المؤسسات المستهدفة.

- **تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** يستعمل مسير المؤسسة طريقة SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات)، لتحديد الوضع النسبي المتعلق بالمنافسة، والذي يسمح بدراسة الماضي من أجل التمكن من التنبؤ بالمستقبل. فمن بين نقاط قوة المؤسسة هناك (المهارات، الملكية الفكرية، براءات الاختراع، وضع السوق وأنظمة التوزيع)، ونقاط الضعف (سوء الإدارة، الديون طويلة الأجل، المعدات القديمة والسمعة السيئة للمنتجات)، الفرص (الظروف البيئية المساعدة) والتهديدات (الظروف البيئية المثبطة).

إذن لكي تحقق المؤسسة قوة، يجب أن تعتمد الفرص وتواجه التهديدات وذلك لتحقيق الأهداف. وكذلك من المهم تقييم كيفية التقليل من نقط الضعف وذلك لاغتنام الفرص التي تنشأ، كما يجب التعامل مع التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة.

كما أن هناك عدة نماذج تستخدم لخلق المعرفة من بينها ما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- نموذج Nonaka:** حسب خلق المعرفة هي عملية مستمرة تهدف إلى التفوق على الذات برؤية جديدة للعالم ومعرفة جديدة. هذا التفوق يكون من خلال التفاعل بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد وبيئتهم. كما أن المؤسسة تخلق المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية اللذان هما أساس ديناميكية خلق المعرفة. فحسب نموذج Nonaka فإن خلق المعرفة يأتي من الحوار المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة.

<sup>(1)</sup> Mourad Oubrich, (2007): L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances, La Revue des sciences de gestion, direction et gestion- stratégie (numéro° 226-227), p p 79-80.

**2- نموذج Wenger:** هذا النموذج يركز على تفاعل المعرفة في حد ذاتها، ويسعى لفهم أكبر لمشكلة خلق المعرفة، وذلك من زاوية الممارسة الجماعية، ويدرس العلاقة بين الممارسات التي تزال في مرحلة المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة، ويعطي الطبيعة المادية للممارسات والتي هي كذلك يمكن أن تكون ضمنية أو صريحة. ويمكن تعريف مجتمع الممارسات على أنها مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بالقوة، ويتصارعون على السلطة بهدف الحفاظ على المناطق الرمادية ومنه امتلاك مجال للمناورة والتفاوض، وهناك آراء أخرى تقول بأن مجتمعات الممارسات هي مجموعة من الأشخاص الذين يتصفون بالقوة، ويتبادلون المعارف الضمنية المشتركة، المكتسبة من الممارسات.

ورجح نموذج **Wenger** بأن خلق المعرفة يحدث خلال الممارسات وأثناء التغيرات الدائمة الروتينية وذلك بسبب الأنشطة اليومية. كما أن الممارسة تنشأ دعم لإقامة معارف جماعية وتساعد على خلق الأطر التفسيرية اللازمة لأداء المهام داخل هذه المجتمعات. والمعارف الضمنية الجديدة هي أساس حسن التصرف والتي هي محلية في المجتمع، كما أن طبيعة المعرفة تعتمد على الهدف وهيكل مجتمعات الدراسة. وأخيرا فإنها تنتج ذخيرة من المعارف المشتركة (الروتينية، الحساسيات، المفردات والأساليب... الخ) هذه الذخيرة هي في المقام الأول ذات طابع ضمني.

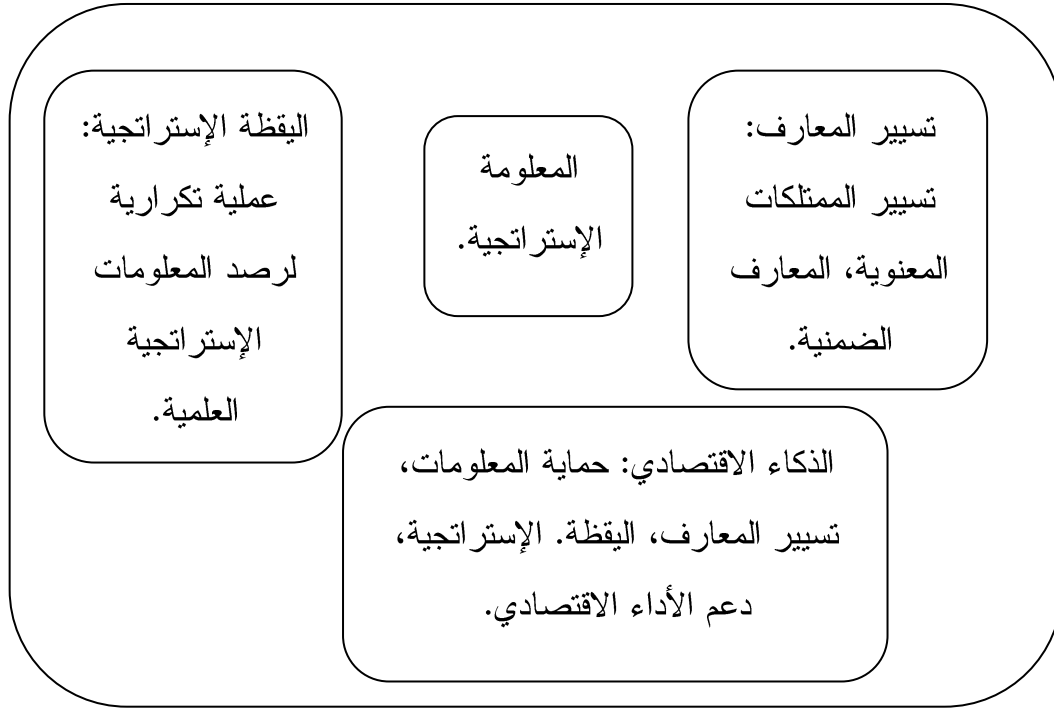
### ثانيا: المهن الجديدة الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في ظل الاقتصاد الجديد

صاحب تطور الذكاء الاقتصادي ظهور مهن جديدة، تسمى بالعاملة قرب مراكز القرار، ولهذه الأخيرة مسؤوليات ومهارات تظهر ضمن الهيكل التنظيمي، وهؤلاء المهنيين هم الذين يربطون بين المسؤولين والتقنيين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بالاعتماد على قدرتهم على فهم مخاوف كلا الطرفين. ففي ضوء هذه المهن الجديدة التي موضوعها هو المعلومات الحساسة اللازمة لتنافسية المؤسسات، فإنه بدون شك ينبغي عليهم التساؤل عن مهن العاملين في التنمية الاقتصادية التي منها مهمة دعم المبادرات المحلية. ويمكن تحديد العناصر الرئيسية الخاصة بالتنمية الاقتصادية، من إجراء البحوث، صياغة السياسات وإدارة برامج تشجيع الاستثمارات الصناعية والتجارية أو الترويج إليها<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Monica Mallowan et Christian Marcon, (2007): Intelligence économique et territoriale au service d'une stratégie de développement régional, Revue canadienne des sciences régionales (volume° 33), p 151.

ويمكن تبيان مهام الذكاء الاقتصادي في هذا الإطار من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم I-07: مهام الذكاء الاقتصادي



Source: Monica Mallowan et Christian Marcon, (2007): Intelligence économique et territoriale Au Service D'une Stratégie De Développement Régiona, Revue canadienne des sciences régionales (volume° 33), p 152.

إن وجوب توضيح المعلومات الإستراتيجية في لب فترة الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية ضروري، لأنه حينها المؤسسات تمر بفترة تحول وذلك من خلال المرور بنماذج المعلومات، والتواصل التقليدي بواسطة نموذج افتراضي في مجال افتراضي، حيث يمكن لمختلف الأفراد الموجودون في مناطق مختلفة من العالم، ولكن يرتبطون عن طريق انضمامهم لمشروع مشترك، وبطريقة فعالة بواسطة شبكات مادية بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية. المؤهلات الجديدة تتخطى الحواجز، مما يعطي للاقتصاد حدود جديدة.

النمو يثبت أنه عند الجمع بين عدة عوامل، بما في ذلك الوصول الفوري تقريبا للمعلومات الإستراتيجية، إنشاء المعرفة الجماعية، الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، فإن المعلومات تصبح موردا هاما كالموارد البشرية والطبيعية أو حتى أكثر أهمية. التطور السريع للمفاهيم والأساليب والأدوات المرتبطة بالمعلومات والاتصالات زاد من الحاجة إلى تسيير فعال للمعلومات والذي يهتم بتوفير المعلومات الصحيحة في الوقت الملائم للشخص المناسب بأقل تكلفة. ويمكن للهيكل

التنظيمية المخصصة لإدارة المعلومات التركيز على عملية اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، أي ما يعني الذكاء الاقتصادي والذي يمثل في معظم الأحيان رادار للمؤسسة في لعبة المنافسة، اليقظة الإستراتيجية ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (جميع العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتقنية التي لها تأثير على القرارات وأداء المؤسسة)، بالإضافة للإمدادات المنتظمة بالمعلومات الحيوية. إدارة المعرفة تهدف إلى خلق معارف جديدة من خلال تبادل الخبرات داخليا. هذا النظام يكمل بواسطة تدابير الحماية الفكرية وكذلك استراتيجيا دعم الأداء الاقتصادي. يوجد بالعالم بعض المدارس الفكرية التي تدرس السيطرة على المعلومات الإستراتيجية التي تمثل إحدى أسباب تنوع أشكال تنفيذ الهياكل المكرسة لنشاطات الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة. وهذا دون التمكن من وضع حدود واضحة بين الجوانب المختلفة من قبل مسيري المعلومات الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

**ثالثا: تأثير الحصول على مختلف المعلومات في الوقت على تحسين الأداء<sup>(2)</sup>**

ويكون ذلك نتيجة لكلا من:

- 1- تأثير كثرة المعلومات: بدأ تصنيف المعلومات الهامة لتطوير أنشطة المؤسسات في الكتابات الاقتصادية، فقد تم اعتبار أنه يمكن تجميع المعلومات الهامة في أصناف مرتبطة بالعملاء، الأسواق، المنافسة، التسويق والبيئة العامة؛
- 2- تأثير كثرة مصادر المعلومات: ويتعلق بكثرة مصادر ووسائل المعلومات، وكثرة المصادر يسمح بما يلي:

- جمع الكثير من المؤشرات وبالتالي الاطلاع على عدة جوانب من موضوع الاهتمام؛
- التبادل السريع وكذلك الفحص وتكييف وجهات النظر؛
- التواصل حسب عدة أشكال (لفظي، بدني ورقمي) مما يعزز ليس فقط سرعة الاتصال، ولكن أيضا من انتقال بعض المؤشرات حتى ولو لم تكن ذات شكل رسمي؛

<sup>(1)</sup> idem, p p 150-151.

<sup>(2)</sup> Daniel Bretonès et Antoine Saïd, (2006): Intelligence économique (I.E) et management des connaissances (K.M): Deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque « En route vers Lisbonne » - 9 et 10 novembre, p p 12-14.

- التواصل مع جهات نظر أخرى عديدة وبالتالي جمع المعلومات المختلفة ذات الطبيعة الشخصية.

تقليدياً جرت العادة على تصنيف مصادر المعلومات حسب طبيعتها، الرسمية مقابل الغير رسمية، الشفهية مقابل الكتابية. مسيرو المؤسسات عادة ما يستخدموا مزيجاً من عدة مصادر هامة وذلك اعتماداً على نوع المعلومة المطلوبة، ومفهوم سلسلة القيم لبورتر 1992 يقدم إطاراً للتصنيف مهم، فيمكن تحديد خمسة فئات هي:

- مصادر المصب المرتبطة بالأسواق والتوزيع؛
- مصادر أعلى النهر أي الأولية المرتبطة بالتمويل والإمدادات؛
- مصادر داخلية ضمن المؤسسة، مصادر جانبية ذات طبيعة مؤسساتية؛
- مصادر جانبية ذات طبيعة مؤسساتية؛
- مصادر جانبية ذات طبيعة صناعية.

الانتشار السريع وتنامي دور تكنولوجيا المعلومات الجديدة وكذلك التواصل في المؤسسات أدى إلى بروز فئة سادسة لمصادر المعلومات والتي هي الالكترونية من انترنت وقواعد البيانات العامة والخاصة.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

والجدول الموالي يوضح فئات مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات.

الجدول رقم I-03: فئات مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات

الفئات	أمثلة عنها
مصادر المصب.	الموردون، البنوك.
مصادر أعلى النهر.	العملاء، الممثلين والموزعين، تجار التجزئة.
مصادر داخلية ضمن المؤسسة.	المعارض والصالونات، الصحف والمجالات المتخصصة، المؤسسات الأخرى.
مصادر جانبية ذات طبيعة مؤسساتية.	الجمعيات الصناعية والتجارية، الهيئات الحكومية، الإعلانات الحكومية.
مصادر جانبية ذات طبيعة صناعية.	الدراسات، البعثات التجارية ورحلات الأعمال، البيانات الداخلية، الموظفون.
مصادر إلكترونية.	قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت.

Source: Daniel Bretonès et Antoine Saïd, (2006): Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M): deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque « En route vers Lisbonne » -, 9 et 10 novembre, p14.

إن العديد من الكتابات في الإستراتيجية تولي مكانة هامة للاستعلام وبشكل عام فإن مساهمة

الاستراتيجيين تتلخص فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- طبيعة وظيفة الاستعلام هي البحث واستخدام المعلومات الإستراتيجية؛
- 2- قدماء المنظرين في فن الحرب قدموا مجموعة من الدروس الإستراتيجية والتي يمكن تحويلها إلى مجالات أخرى كالاقتصاد؛
- 3- أعمال فوش حيث اعتبر أن لأي إستراتيجية توجد مبادئ أساسية وهي:
  - الزيادة أو على الأقل الحفاظ على طاقتها؛
  - الإستراتيجية يجب أن تشمل جميع المكونات.

<sup>(1)</sup> Nicolas Moinet, (2010): Petites Histoire de L'intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, L'Harmattan: Paris, France, p 60.

يعتبر الأداء من أجل الحصول على المعلومات هو أحد الاعتبارات الرئيسية عند دراسة أدوات الذكاء الاقتصادي. فالأداء لا يتعلق فقط بمدى سرعة السجلات في قاعدة البيانات التي يمكن تحديثها بشكل فردي، بل يرتبط كذلك بمجالين أساسيين هما:<sup>(1)</sup>

- **المجال الأول: سرعة تطهير وتنظيم البيانات:** يتم تحديده من خلال وظيفة في إطار الاقتصاد. وهناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر فيها. السرعة عادة لا تتحدد من خلال التكنولوجيا، ولكن بواسطة عملية داخل المؤسسة؛
- **المجال الثاني: أداء استرجاع المعلومات:** والذي يتأثر مباشرة بالتكنولوجيا، ويضمن نظرة جيدة للأدوات المتاحة. ويتأثر أيضا الأداء بآلية التسليم، فمسيرة المؤسسات عليهم أن يسألوا أنفسهم (هل نريد تسليم المعلومات التي يسيطر عليها قسم الإبلاغ المركزي داخل مؤسستنا، أو ينبغي أن تكون متاحة للجميع).

---

<sup>(1)</sup> Nils Rasmussen, op-cit, p 75.

### المطلب الثاني: استخدامات الذكاء الاقتصادية للمشاركة في الأداء والتحديث الاقتصادي

بعدما تم التطرق في المطلب الأول إلى علاقة الذكاء الاقتصادي باقتصاد المعرفة، سيتم محاولة تناول تحديات الذكاء الاقتصادي لتحسين الأداء والتحديث الاقتصادي، أهمية الوقت في عملية الذكاء الاقتصادي ومن ثم تحديد الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي.

### أولاً: الذكاء الاقتصادي في مواجهة تحديات التواصل للمشاركة في تحسين الأداء والتحديث

#### الاقتصادي

حيوية الذكاء الاقتصادي تكون من خلال رؤيتين للاتصال (هما الاتصالات المعيارية والاتصالات الوظيفية)، والذان منذ مدة طويلة وهما موضوع للمناقشات. فالاتصالات المعيارية تشير إلى التبادل المثالي، في حين الاتصالات الوظيفية تشير أكثر إلى ضرورة التبادل داخل المؤسسة. والأبحاث في الذكاء الاقتصادي تتمحور حول ثلاثة تحديات علمية حول الاتصال وهي:<sup>(1)</sup>

- ✓ الانفصال بين الإنسان والأدوات التي يملكها بهدف التواصل مع الآخرين؛
- ✓ القيام بعملية التواصل، والتي هي أكثر تعقيداً من نقل المعلومة؛
- ✓ مسألة إعادة العرض من طرف المتلقي.

والتطورات حول الذكاء الاقتصادي أصبحت تركز على ثلاثة أبعاد (الإرادة، الأسلوب والأدوات) وهي كما يلي:<sup>(2)</sup>

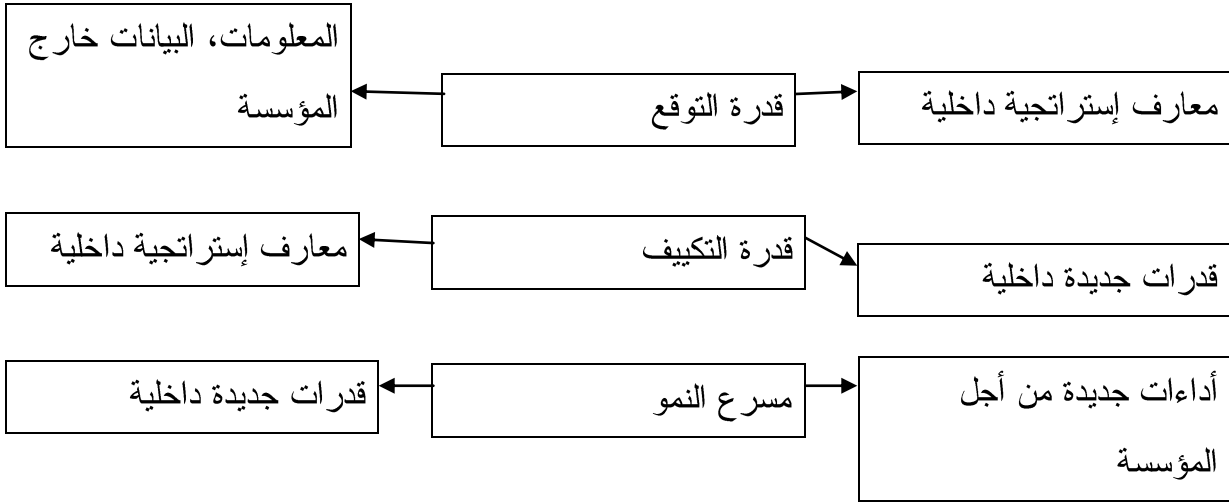
- الإرادة: هي نية إعطاء معنى للنشاط ولمشروع المؤسسة في المستقبل؛
- الأسلوب: هو نية معرفة التصرف؛
- الأدوات: مسير المؤسسة يجب أن يكون قادرة على فهم الحركات الإستراتيجية أثناء قيامه بنشاطه ضمن بيئتها.

<sup>(1)</sup> Moinet Nicolas, (2009): L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication , Revue internationale d'intelligence économique ( numéro°2, volume°1), p p 165-166.

<sup>(2)</sup> idem, p167.

هذا الثلاثي يسمح بتجاوز دورة الاستعلام، وذلك لإعادة وضع الذكاء الاقتصادي ضمن التسلسل التالي:<sup>(1)</sup>

الشكل رقم I-08: من المعلومة إلى الأداء كنظام معقد



Source: Moinet Nicolas, (2009): L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication, Revue internationale d'intelligence économique ( numéro°2, volume°1), p168.

هذه الثلاثة مستويات من التفاعل باستمرار، تجعل جوانب الاتصال في قلب هذه العملية، ومنه يتم تجاوز دورة الاستعلام والذي لا يعني أنه يتم التخلي عن دراستها.

في الوقت الحالي معظم الصراعات ترتبط أساسا بالحصول على المعلومات والتي تعتبر مادة إستراتيجية.

<sup>(1)</sup> idem, p168.

والذكاء الاقتصادي ينظر إليه كالقدرة على اتخاذ القرارات الناجمة عن المعلومات الجيدة وذلك كما يلي:<sup>(1)</sup>

### 01- الانتقال من المعلومة إلى المعرفة:

الدراية تغيرت مرتين، من الشفوية إلى المكتوبة وبعدها من المكتوبة إلى المطبوعة، وهذا ما يساعد على النشر الواسع للمعارف. حاليا التكنولوجيات الجديدة تمثل طفرة، ففي الواقع إذا كان في الماضي هناك مجالات جماعية للمعرفة (المكتبات، الجامعات .. الخ)، ففي الوقت الحاضر يمكن الوصول المباشر إليها وذلك بفضل ظهور شبكات الاتصال، وفي نفس الوقت، المعلومة الآن تعتبر كمورد للمؤسسة، لكونها تسمح بتطوير منتجات وغزو أسواق جديدة. لمصلحة المؤسسة فإن المعلومة تقود صناع القرار في عملية تسيير ومتابعة نشاطاتها، ومع ذلك فمفهومي المعلومة والمعرفة كثيرا ما يتم الخلط بينهما، ولكن دراسة وفهم المفهومين يتحكم في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي.

### 02- المعلومة المتعددة والمعقدة:

في الاستراتيجيات العسكرية، فإن الاستعلام هو مفتاح النجاح في ميدان المعركة، أما حاليا ففي المجال الاقتصادي، فالمؤسسات ذات البعد الدولي تعمل في بيئة متقلبة بشكل كبير، وتخضع لمنافسة متزايدة. في هذا السياق وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت المعلومة عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة، وذلك لأن المؤسسات التي تتوقع اتجاهات السوق، وتحدد الاحتياجات المحتملة والابتكارات التكنولوجية، وتتوقع التغيرات في سلوك الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين، فإنهم سيملكون مستوى جيد من القدرة التنافسية، وتحسن معرفتهم، ويقبلون من عدم اليقين. فالمعلومات ذات النوعية الجيدة تسمح من جهة بضمان جدوى عملية صنع القرار في المؤسسة، ومن جهة أخرى الاستمرارية في النشاط ضمن بيئة تتميز بتنافسية عالية. المعلومات يمكن أن تكون مختلفة الأشكال ومتعددة المصادر، فهي تكون باعتبارها بيانات، سلعة، كمية، مادية، أو عملية اجتماعية. فمن منظور الذكاء الاقتصادي، فإنه من المهم تحديد مفهوم دقيق وشامل للمعلومة، وذلك ما ينتج عليه انعكاسات لاحقة. فيمكن تعريف المعلومة بأنها معرفة بسيطة لحقيقة أساسية أو معقدة، متاحة للجميع، وبناء على هذا التعريف، فإن

<sup>(1)</sup> Xavier Leanetti, (2008): Etat, entreprises, intelligence économique, quel rôle pour la puissance publique ?, Thèse Doctorat no publier, Faculté de Droit et de Science politique, Université Paul Cezanne - Aix-Marseille III - Marseille, France, p p 72-73.

الفهم الشامل لمفهوم المعلومة يتطلب دراسة مفصلة ومتعددة الأوجه. حالياً يوجد عدد كبير من المعلومات وتختلف حسب نوعيتها، قيمتها وعلى ماذا هي محمولة.

ولكون المؤسسة فعالة، فيجب أن تعتمد على التفكير ومعرفة الاحتياجات، وذلك بالاستعانة بأجهزة استشعار داخلية وخارجية ذات كفاءة. فمن الضروري أن تأخذ في الاعتبار جميع أبعاد المعلومات لتحديد مصادرها وكيفية انتشارها وفائدتها في بيئتها. في هذا السياق، يمكن تحديد ضمن المؤسسة ثلاث فئات من تدفق المعلومات:

01- الجزء الأول ويرتكز على تدفق المعلومات داخل المؤسسة وهو الذي يجب أن لا يخرج عن محيطها. ولا يجب أن تنشر إلا لأشخاص محددين بدقة ومسموح لهم معرفتها؛

02- التدفق المهتم بالمعلومات التي تدور بحرية في داخل المؤسسة، أو بين

المؤسسة وخارجها. هذه المعلومات تمر عبر شبكات التبادل المفتوحة وتسمح

للمؤسسة بالتواصل بما يدور حول أنشطتها، لفهم بيئتها والتأكيد على مصالحها؛

03- التدفق الثالث يحتوي على المعلومات التي تخص المؤسسة ولكنها ليست الناشر

وليست المتلقي، ومن أمثلة ذلك الأداء والشائعات حول المؤسسة، والمعلومات

المنشورة على مواقع الانترنت المتحدثة على نشاطها ومنافسيها.

### ثانياً: أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي

الفاعلون في الذكاء الاقتصادي يجب أن يسعوا لأن يكونوا على علم قبل الآخرين وذلك

باستمرار. لكن تحويل المعلومات الخاصة إلى معلومات يمكن استخدامها وتأويلها على حد سواء

هي نمط العمليات اللازمة للأداء والوقت حيث الحاجة دائماً تكون لتوفير نظام ترقب للمعلومات

السريعة، (الظهور والاختفاء وللإبلاغ الفوري للإدارة العامة عندما يتم الكشف عنها). حيث يؤخذ

بالاعتبار عامل الوقت لاختيار وتيرة دورية الاستجواب القاعدي وبنوك البيانات أو نصوص

الانترنت الأكثر أو الأقل أوتوماتيكية. إذا تم عقد اجتماع لفريق من الخبراء لمرة واحدة في الشهر،

فإنه يجب أن يتم استخدام تكرار شهري لإرسال المعلومات إلى ملفاتهم الشخصية. وإذا كانوا

يفضلون أن الإرسال إليهم كل أسبوع وذلك لتجنب كمية مكثفة في آن واحد من المعلومات والوثائق، فيجب أن تؤخذ بالاعتبار رغبتهم<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي يحول البيانات إلى معلومات مفيدة من خلال التحليل. فهو قادر على تحسين الأداء. وذلك من خلال القيام بالمهام الرئيسية والتي تتمثل في خلق التوقعات بناء على البيانات التاريخية، والآراء في الماضي والحاضر، وتقديرات الاتجاه الذي يكون في المستقبل، تحليل التغيرات والسيناريوهات البديلة، والوصول إلى البيانات وذلك للإجابة عن الأسئلة غير الروتينية. الذكاء الاقتصادي يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية. والاستخدامات الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي هي:<sup>(2)</sup>

- ❖ إدارة أداء المؤسسات؛
- ❖ تحسين العلاقات مع العملاء، مراقبة النشاط الاقتصادي ودعم اتخاذ القرارات؛
- ❖ تطبيقات الذكاء الاقتصادي قائمة ومهياً بذاتها لعمليات واستراتيجيات محددة؛
- ❖ إعداد التقارير الإدارية.

<sup>(1)</sup> François Jakobiak, op-cit, p p 91-92.

<sup>(2)</sup> Deepak Pareek, op-cit, p p 10-11.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

والجدول الموالي يوضح الفرص الاقتصادية والإنذارات المبكرة التي يمكن تحقيقها من خلال الذكاء الاقتصادي.

الجدول رقم I-04: الفرص الاقتصادية والإنذارات المبكرة التي يمكن تحقيقها من خلال الذكاء الاقتصادي

الإنذار المبكر	الفرص الاقتصادية
- التهديدات الحالية والمستقبلية.	- اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط.
- الأعمال الجديدة، الأسواق والتكنولوجيات.	- الاستراتيجيات والعمليات التنافسية.
- استراتيجيات محددة تستهدف المنافسين.	- مصادر التكنولوجيا لتطوير المنتجات.
- دعم التسويق، المبيعات والتصنيع.	- مكافحة التجسس.
- معرفة ما يعرف المنافسين عنا.	- حماية التراث والملكية الفكرية.

Source: Deepak Pareek, (2007): Business Intelligence for Telecommunications, 1<sup>st</sup> edition, Auerbach Publications, New York, p 10.

ويمكن تلخيص استخدامات والانجازات القاعدية للذكاء الاقتصادي في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

1- متابعة واستغلال المعلومات المنشورة: الرصد المنهجي للمعلومات المنشورة هو الأولوية الأولى للمؤسسة، فهو مهم خاصة في السياق الحركي (النشاط)، والمعلومات المهمة حينها هي المعلومات المهنية التي تؤثر على جميع جوانب المؤسسة (التكنولوجيات سواء كانت صناعية أو تنظيمية، المنافسين، وكذلك الاتجاهات العامة للسوق).

كما يجب دمج معلومات النظام المتعلقة بالأمن وبمعنى أوسع ففي المجال البيئي (حماية الطبيعة، التنمية المستدامة)، وفي المجال القانوني (المعايير، الأنظمة والتأهيل)، وهذا قد يبدو مهمة كبيرة، لكن مع التقنيات والأدوات المتوفرة حالياً، فهي بشكل عام قابلة للتحقيق ويمكن أن تكون مستمرة، بالإضافة لهذا الرصد الأساسي، فإنه من الضروري إضافة البحث وجمع المعلومات بصورة غير

<sup>(1)</sup> François Jakobiak, op-cit, p p 61-71.

رسمية، وكذلك التي لم تنتشر. كلا من نوعا المراقبة للمعلومات المنشورة والغير منشورة، يجب أن يتبعها بطريقة استغلال جيدة ومنظمة والتي من دونها يكون الرصد لا يتصف بالثقافة والمعرفة ولا يؤدي إلى إجراءات محددة، بهذه الفلسفة تكون المؤسسة معرضه لخطر الإفلاس والتوقف عن النشاط، ولتفادي ذلك على مسيري المؤسسة تحسين الأداء باستمرار، مراقبة بيئتها بشكل دائم، والاستغلال المنهجي للمعلومات.

**2- متابعة التقنيات التنافسية للمؤسسة:** على مسيري المؤسسة قبل كل شيء رصد القطاعات التكنولوجية المرتبطة بقطاعات النشاط لتكون دائمة القدرة على القيام بالإجراءات الدفاعية والهجومية. فالإجراءات الدفاعية هي لازمة لحماية منطقتها، في مجال كفاءتها، تعرف عادة بمحظة براءات الاختراع. وتشمل رصد ما يمكن أن يكون مزيف وكشف احتمال ظهور منتجات وخدمات بديلة. وينبغي كذلك المساهمة في الكشف عن التهديدات مثل مخاطر سرقة المعلومات الخاطئة. فاليقظة الشديدة تحصن ضد المفاجئات السيئة في مختلف الميادين، وتنشي تأمين تكنولوجي مهم. لكن الإجراءات الدفاعية ليست كافية، فيجب الاعتماد على سياسة هجومية وذلك لتحقيق ما يلي:

- ✓ تحديد السبل الجديدة للابتكار؛
- ✓ اغتنام فرص التنمية؛
- ✓ اعتماد توجهات جديدة واعدة.

**3- متابعة المنافسين:** المنافسة هي أن تكون المؤسسة في حالة مزاحمة مع المؤسسات الأخرى، وصراع بين الأعوان الاقتصاديين (المنتجين، موردو الخدمات...) وذلك لتحقيق عملية تجارية. المنافسة هي المحرك الرئيسي لاقتصاد السوق، لها خصائص معينة يجب معرفتها، لأجل فهم أفضل وتحقيق اليقظة التنافسية والذكاء الاقتصادي. كما تسمح اليقظة التكنولوجية بالكشف عن التهديدات، واليقظة التنافسية ترصد الداخلين الجدد. لكن الذكاء الاقتصادي بطرق التأثير هذه، وخاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة يكون مفيدا جدا للسيطرة على الأقطار الأخرى.

**4- متابعة تغيرات السوق:** الرصد المباشر للمنافسين يوفر للمؤسسة القدرة على تحديد اتجاهات السوق في المجالات التي تهمها، على الأقل في الوقت الحالي أو على المدى القصير لأنها تتيح

إمكانية الكشف عن تهديدات الداخلين الجدد. ولكن رصد الاتجاهات العامة على المدى المتوسط والطويل هو كذلك مطلوب حتى لو كان يشوبه تشويش كبير.

### المطلب الثالث: مخاطر وطرق قياس الذكاء الاقتصادي

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى طرق قياس الذكاء الاقتصادي وكذا أهم المخاطر التي تواجه عملية تطبيق الذكاء الاقتصادي.

#### أولاً: مخاطر الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي فرصة تحليل في إطار يشمل مزيجاً من التحليلات والعمليات، بعضها واضح نسبياً، والبعض الآخر هو فن أكثر من كونه علم، وهناك أيضاً اختلافات بين السياقات التي يمكن أن يجري فيها تحليل الفرص، وأيضاً المؤسسات المختلفة والأقسام داخل المؤسسة المختلفة وبدرجات رغبات النهج التحليلي المنظم مثل تحليل الفرص. فإن البعض يبني المنهج بالكامل، فيعتمد على أفضل مفكره لهذه المهمة، في حين الآخرون يقومون بالتحليل البسيط بهدف التحقق من صحة تنبؤهم. وبسبب هذه الاختلافات العملية، وبسبب التأثير المحتمل في العائد على الاستثمار. فمن المهم تحديد بعض الاعتبارات العملية الرئيسية التي تؤثر على التكلفة ونوعية تحليل فرصة الذكاء الاقتصادي<sup>(1)</sup>.

- يأخذ نظام الذكاء الاقتصادي في الحسبان الأخطار التالية:<sup>(2)</sup>

#### 1- في مجال الأمن:

- خطر الإعلام الآلي: حماية نظام المعلومات من جرائم الانترنت؛
- خطر جودة المنتج: المؤسسة تكون تحت خطر تحمل المسؤولية المدنية والجنائية عندما يظهر عيب تصنيعي في منتجاتها؛

#### 2- في مجال التأكيد:

- خطر التقليد المنتج: المؤسسة قد لا تعرف إلا بعد فوات الأوان أن منتجها قد تم تقليده مما يفسد سمعتها في السوق؛
- خطر سرقة المعلومات: المؤسسة ممكن أن تكون ضحية لثروة موظفيها، مما يسمح لمنافسيها بسرقة معلوماتها الإستراتيجية؛

<sup>(1)</sup> Steve Williams and Nancy Williams, op-cit, p 32.

<sup>(2)</sup> Jean-Pierre Legendre, op-cit, p 35-36.

- خطر التجسس: عدم اتخاذ تدابير وقائية كافية وذلك لأن المخاطر غير محتمل الحدوث أو لا يمكن تفاديه.

### 3- في مجال البيئة:

- المخاطر الطبيعية: المؤسسة لديها معلومات تنظيمية وعلمية لكنها أحيانا تتجاهل وجود المخاطر الطبيعية؛

- الرصد البيئي: أول يقظة في نظام الذكاء الاقتصادي هي أن يكون معيارا، واليقظة البيئية تسمح للمؤسسة باكتساب امتيازات التنمية المستدامة في قدرتها على التحكم في المعلومات.

### 4- في مجال الإدارة:

- عدم وجود نظام الذكاء الاقتصادي: حينها يكون مسيرو المؤسسة غير قادرين على رؤية اتجاهات السوق واستراتيجيات منافسيها؛

- الفشل في توقع الأزمات: ضعف التخيل يحرم مسيرو المؤسسة من التفكير بشكل جيد ويجعلهم معزولين عن حدوث الأزمات؛

- ضعف عملية اتخاذ القرارات: أثناء اتخاذ القرارات لا يتم الاستناد إلى تصور للواقع والذي يكون ناتج عن إهمال للمعلومات؛

- الظلال التكنولوجي: اليقظة التكنولوجية هي على نفس السياق منذ سنوات، فلم تعد متناسقة مع واقع السوق، تعمل دون فهم وإدراك لبراءات الاختراع.

- مخطر العملاء: على الرغم من كل المعلومات المتاحة ووجود المختصين في الاستعلامات التجارية، مسير المؤسسة قد لا يتوقع إفلاس عملائها.

- مخطر خلقي: المؤسسة تقلل من الرغبة في الشفافية والأخلاق المعبر عنها من قبل الموظفين، العملاء والشركاء.

- مخطر فقدان التأثير: المؤسسة لم تعد تقنع، وتصبح بشكل متزايد في عزلة،

ومسيروها يتخذون قرارات إدارية بشكل اعتباطي رغم أنها لا تؤثر على مستقبلها.

- مخطر مجتمعي: المجتمع يفرز قيم جديدة تجعل المؤسسة أقل اهتماما من منافسيها.

- مخطر البلد: تعدد المخاطر يجعل الاستحواذ على جزء من الأسواق الخارجية يتطلب تنفيذ كل الاحتمالات من نظام الذكاء الاقتصادي.

## الفصل الأول: مدخل عام للذكاء الاقتصادي

وقد تم تحديد مجموعة من مخاطر الذكاء الاقتصادي وسيتم ذكرها فيما يلي.

### الجدول رقم I-05: مخاطر الذكاء الاقتصادي

العنصر	الخطوات / الملاحظات
جودة مصدر البيانات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التطهير الروتيني للبيانات؛</li> <li>- أولوية جودة البيانات؛</li> <li>- التحسينات التنفيذية.</li> </ul>
مجموعة المهارات المطلوبة / عدد التكنولوجيات الجديدة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية؛</li> <li>- توفير التدريب الأولي؛</li> <li>- توفير التدريب والدعم المستمر؛</li> <li>- إنشاء مجموعة من المهارات.</li> </ul>
توفير الموارد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شغل المناصب الشاغرة؛</li> <li>- ضمان تخصيص الموارد.</li> </ul>
قبول المستخدمين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك المستخدمين النهائيين في كل جوانب العملية.</li> </ul>
الأداء.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قاعدة بيانات كبيرة جدا؛</li> <li>- حسن الأداء أثناء اختيار التوظيف.</li> </ul>
البيئة الجغرافية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان التواصل الدوري بين المناطق؛</li> <li>- مركز الإدارة والتصميم.</li> </ul>
المالية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع مقاييس العائد على الاستثمار؛</li> <li>- إنشاء طرق لتحليل التكاليف والعوائد؛</li> <li>- الاستفادة من التقنيات المتطورة.</li> </ul>

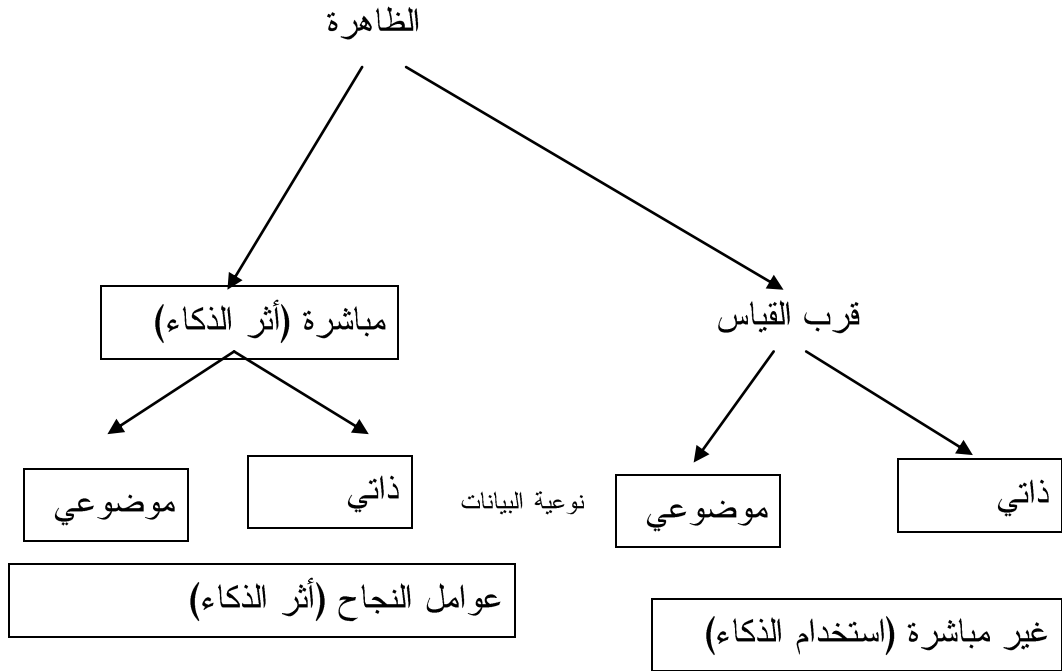
Source: Joseph M. Woodside, (2010) Business Intelligence and learning, Drivers of Quality and Competitive Performance, doctoral thesis, College of Business Administration, Cleveland State University\_ Ohio, United States of America, p p 62-63.

ثانياً: طرق قياس نجاح الذكاء الاقتصادي

قياس مدى نجاح عملية الذكاء الاقتصادي تستهدف فهم مستوى التحسن في إدارته. حيث ينبغي أن يقيس كل من (قدرة النشر، تدرج استخدام الذكاء وسهولة الاستخدام)<sup>(1)</sup>.

وفي ما يلي سيتم تبين مختلف طرق قياس نجاح عوامل الذكاء الاقتصادي<sup>(2)</sup>.

شكل رقم I-09: مختلف طرق قياس نجاح عوامل عملية الذكاء الاقتصادي



Source: Sepideh Hashemi Tabatabaei, (2009): Evaluation of Business Intelligence Maturity Level in Iranian Banking Industry, memory of Master, Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and E-Commerce, Tarbiat Modares University Tehran, Iran, p39.

من أجل معرفة كيف يكون الذكاء الاقتصادي ناجح، فأولاً يجب أن يتم تعريف ما معنى

النجاح. فالذكاء الاقتصادي هو جزء من نظام المعلومات والنجاح يكون من خلال معايير متعددة

والتي من بينها (الربحية، نوعية القرارات أو الأداء، رضا المستخدمين والاستخدام الواسع

الانتشار). مقياس النجاح المناسب يتوقف على وجهة نظر الذين يقيمون النجاح، أو طبيعة المشكلة

التي يجري دراستها. بما أن هناك معايير متعددة من شأنها أن تقيس مدى نجاح نظام المعلومات

في المؤسسة. والكثير من هذه المعايير يصعب قياسها، فكان التركيز على النجاح في استخدام

<sup>(1)</sup> Sepideh Hashemi Tabatabaei, op-cit, p 38.

<sup>(2)</sup> idem, p 40.

النظام. وكان النموذج المشار إليه في غالب الأحيان لنجاح نظام المعلومات هو محاولات لتجميع مختلف المعايير في نموذج واحد. فمجرد استخدام الذكاء الاقتصادي لا يعني أنه ناجح، فالاستخدام يؤدي إلى نتائج من توصيات وقرارات ومنه فالفائدة المحققة هي العامل الرئيسي والمقياس المناسب لنجاح الذكاء الاقتصادي هو تحقيق فوائد تنظيمية<sup>(1)</sup>.

نجاح الذكاء الاقتصادي يمكن قياسه بالزيادة في أرباح المؤسسة أو تعزيز الميزة التنافسية، والعائد على الاستثمار هو المقياس الأكثر استخداما لنجاح الذكاء الاقتصادي. يستخدم العائد على الاستثمار أيضا في تقييم مستودعات البيانات. ومع ذلك فالعائد على الاستثمار غالبا ما يكون من الصعب قياسه، وهكذا فتعزيز الإيرادات، توفير الوقت، تخفيض التكاليف هي المتغيرات التي يتم استخدامها أيضا لقياس فعالية الذكاء الاقتصادي بالإضافة إلى العائد على الاستثمار. هناك أسلوب آخر لقياس نجاح الذكاء الاقتصادي هو القياس الشخصي، وهو يتضمن قياس رضا صانع القرار وذلك عن طريق أسئلة بخصوص فعالية الذكاء الاقتصادي وبهذه الطريقة من الممكن معرفة ما يفكر فيه المستخدمون لمختلف جوانب النظام، مثل سهولة الاستخدام، حسن التوقيت، الفائدة. ومع هذا الأسلوب من الممكن أيضا أن يتم فهم أي مدى أدرك المستخدمون الفوائد المتوقعة لتطبيق الذكاء الاقتصادي. ونجاح القياس الشخصي يتطلب جمعها من خلال عمليات مختلفة للمؤسسة. ففي كثير من الحالات من الصعب إن لم يكن مستحيلا قياس بيانات ضرورية على سبيل المثال العائد عن الفوائد التي يقدمها الذكاء الاقتصادي لأنها غير ملموسة وغير مالية، مثل تحسين النوعية وتوقيت المعلومات، على الرغم من أنه قد تم نقلها إلى مكاسب مالية في شكل تخفيضات في التكاليف أو زيادة في الأرباح. والفارق الزمني بين استخدام الذكاء الاقتصادي وتحقيق مكاسب مالية يجعل من الصعب قياس منافعه<sup>(2)</sup>.

إن يتم قياس نجاح الذكاء الاقتصادي من خلال سبعة متغيرات<sup>(3)</sup>:

1- الرصد البيئي: ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية (ممارسة اليقظة التنافسية، ممارسة اليقظة التجارية وممارسة يقظة المؤسسة).

<sup>(1)</sup> LEWIS C CHASALOW, op-cit, p p 3-4.

<sup>(2)</sup> Öykü Işık, (2010): Business intelligence success: An empirical evaluation of the role of BI capabilities and the decision environment, doctoral thesis , University Of North Texas\_ Texas, United States of America, p p 20-21.

<sup>(3)</sup> Salvetat David et Le Roy Frédéric, op-cit, p p 151-152.

- 2- المعرفة البيئية: تضم اثنين من المتغيرات الفرعية:
  - المعرفة الأفقية: والتي تتعلق بنقاط قوة وضعف المنافسين؛
  - المعرفة العمودية: والتي تتعلق بنقاط قوة وضعف العملاء والموردين.
- 3- التأثير البيئي: ويضم ثلاثة متغيرات جزئية:
  - التأثير: يتعلق بالقدرة على التأثير في المؤسسات؛
  - تعزيز الشبكات: يتعلق بتعزيز شبكة المؤسسة؛
  - الانتساب المؤسسي: يتعلق بعضويتها بالنوادي والنقابات.. الخ.
- 4- القائمون بالذكاء الاقتصادي: يضم متغيرين:
  - الغير متخصصين بالمعلومات: أي الموظفون في المعلومات الغير متخصصين؛
  - المتخصصين بالمعلومات: أي الموظفون الذين مهنتهم هي التعامل بالمعلومات.
- 5- الهيكلية: تضم متغيرين فرعيين:
  - الهيكلية القوية: والتي تتعلق بالتسيير للمعلومات المركزية الرسمية؛
  - الهيكلية الضعيفة: والتي تتعلق بالتسيير للمعلومات اللامركزية والغير رسمية.
- 6- تطابق المعلومات: ويضم متغيرين فرعيين:
  - الفعالية المعلوماتية: وهي ترتبط بالتعلق بالموضوع، الوثوق والأهمية؛
  - الارتياح المعلوماتي: ويرتبط بمستوى رضاء المستخدم على التسيير المعلوماتي.
- 7- المعرفة: وتضم متغيرين فرعيين:
  - تسيير المعارف؛
  - أنشطة البحث والتطوير.

### خلاصة الفصل:

يستخلص مما سبق أنه نظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، توسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي أثر تأثيرا عميقا في خططها واستراتيجياتها، كما أن تبني وسيلة تسييرية لمواجهة المنافسة أصبح أمر جد ضروري لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

تعتبر هذه الوسيلة الذكاء الاقتصادي، حيث أنه يعتبر من النماذج الممكن استخدامها بغية الاستفادة منها في الحصول على المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب، والتي تسمح بتحقيق القدرة على التنبؤ باستراتيجيات المنافسين وبالتالي القيام بالفعل بدلا من رد الفعل الذي قد يكون متأخرا أو غير ممكنا.

كما تعتبر المعلومة الإستراتيجية جوهر الذكاء الاقتصادي ونتاجه الرئيسي، فهذه الأخيرة تساهم بشكل فعال في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف بشكل رئيس إلى تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وذلك بغية معالجتها بشكل استباقي، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء، النمو والتوسع.

تمهيد:

تخص المعلومة الإستراتيجية، معطيات ومعلومات ذات قيمة عالية تساهم في أخذ القرار، لاسيما في عملية إعداد الاستراتيجيات والسياسات داخل المؤسسات الاقتصادية، كما تسمح كذلك بكشف أخطار وفرص المحيط الاقتصادي.

والتفكير الاستراتيجي يعتمد على فهم الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة والبحث عن القواعد التي تحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية وذلك بغية انتهاج خطة بحث تمكنها من اتخاذ القرارات.

إذن على المؤسسة حيازة المعلومة الضرورية والاستثمار فيها حتى تكون أكثر إبداعا وتنافسية إلا أن هذا لن يكون ما لم تكن على تيقظ واطلاع دائم لما يجري في بيئتها الخارجية وهذا يبرز ضرورة تبني المؤسسة الاقتصادية لنظام يقظة فعال وتفعيل نشاط اليقظة.

انطلاقا مما سبق سيتم التعرض في المبحث الأول إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية، المبحث الثاني إلى أهمية ودوافع تطبيق المؤسسة الاقتصادية لليقظة الإستراتيجية وفي الثالث إلى مراحل، مهام وتحديات اليقظة الإستراتيجية.

### المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية من المفاهيم التي تواجه العديد من العراقيل وذلك في تحديد المفهوم الدقيق لها ولهذا سيتم السعي لشرح مفهوم اليقظة الإستراتيجية، تحديد مزايا وشروط فعاليتها والتطرق إلى مميزات، أشكال وأنواع اليقظة الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

يحاول الباحث في هذا المطلب التطرق إلى السياق التاريخي لمصطلح اليقظة عبر الزمن، مفهوم اليقظة الإستراتيجية ودراسة علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي.

### أولاً: تطور فكرة اليقظة الإستراتيجية عبر الزمن

قبل التعرض لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، فقد تم دراسة التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية عبر الزمن.

- ظهرت اليقظة في نهاية القرن الواحد والعشرين في بريطانيا، ثم انتقلت وتطورت لتصل إلى الصين، ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وذلك نظراً لاشتداد المنافسة الناتجة عن التغيرات البيئية في ذلك الوقت<sup>(1)</sup>.
- أما فكرة اليقظة الإستراتيجية فقد نتجت من مفهوم الاستعلام في النظريات العسكرية. وعلى مستوى المؤسسات الاقتصادية فقد ظهرت لحل المشاكل التي تواجهها وهي تعني البحث عن المعلومات، والمعارف العامة المرتبطة ببيئة المؤسسة وخاصة التي تواجهها أثناء القيام بنشاطاتها. إذن يستنتج بأن التركيز هنا يكون على البيئة لأنها أحد العناصر التي تسمح لمسيرى المؤسسات بالتكيف استراتيجياً كما يمكنها أن تتطور بشكل استباقي لكي تسمح لمسيرى المؤسسات بتوقع التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة واغتنام الفرص. كما أن اليقظة الإستراتيجية تستوجب معرفة هيكل المؤسسة لزيادة المنطق في نشاطها، فيكون مصدر محتمل لتحسين الأداء مقارنة بالمؤسسات الأخرى. بشكل عام فإن الجمود التنظيمي يمكن أن

<sup>(1)</sup> لامية حلبي، (2009): المصدر سبق ذكره، ص 15.

يكون عنصر منع لكل الأفكار الجديدة، خاصة في إطار القدرة على المعرفة والإدراك العقلي لمسيرى المؤسسات<sup>(1)</sup>.

- كما ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية في أدبيات التخطيط الإستراتيجى باعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسة. حيث أن المعلومات المتحصل عليها عن طريقها هي التي يمكن الوصول إليها بشكل سهل نوعا ما، فاليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية إرادية يقوم بها مسيرو المؤسسات، بحيث يتبعون المعلومات ذات الطبيعة الإستباقية والتي تتعلق بالتغيرات في بيئتها السوسيو اقتصادية من أجل خلق فرص النشاط والتصرف<sup>(2)</sup>، بهدف اغتنام الفرص ومواجهة المخاطر وكذا تفادي عدم اليقين الذي يمكن أن يتخذ عدت حالات من بينها ما يلي:<sup>(3)</sup>
- الفرد لا يملك أي معلومة ومنه عليه أن يبحث عن المعلومات الجديدة؛
  - الفرد يمتلك المعلومات الكثيرة، وهنا عليه أن يقوم بوضع أهداف واختيار المعلومات حسب الأولوية؛
  - المعلومات متوفرة لكنها مبهمّة، فالحل يكون بالتفسير الجماعي للمعلومة.

- وظهرت اليقظة الإستراتيجية أواخر الثمانينات من القرن الماضي في فرنسا وهي مشتقة من كلمة Vigilance باللغة اللاتينية، وكذلك ضمن نظريات التنافس لبورتر Porter سنة 1986 والتي هي جزء من التغيير الجذري في نظريات الإدارة، كما تزامن ظهورها مع التغيرات التكنولوجية الهائلة. حيث عرف هيمبارت ليسكا Humbert Lesca اليقظة الإستراتيجية بأنها: "عملية استعلامية من قبل مسيرى المؤسسة الذين يستمعون بشكل استباقي للإشارات الضعيفة في بيئتها من أجل هدف إبداعي لاكتشاف الفرص والحد من عدم اليقين". وعرفت من طرف الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR بأنها: "عملية مستمرة ومتكررة كثيرا لرصد النشاطات التجارية، التكنولوجية.. الخ وذلك لتوقع التغيرات. كما أن اليقظة الإستراتيجية تعتمد على

(1) Chalus-Sauvann et Marie-Christine, (2006): Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise: Quels enjeux pour l'innovation ?, La Revue des sciences de gestion, p p 32-33.

(2) Samia Menif, (2005): Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la veille stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, Thèse Doctorat, Faculté de sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble- Grenoble, France, p p 28-29.

(3) Humbert Lesca, (2004): Veille stratégique, la méthode L.E. Scanning, 1<sup>ière</sup> édition, Éditions corlet: Paris, France, p 15.

التوقعات، وهي تتعلق بالمعلومات الإستباقية والتي تسمح بالكشف أو الإبلاغ عن التغيرات ذات الدلالة في بيئة المؤسسة، وهناك نوعان من المعلومات:<sup>(1)</sup>

- تجميع المعلومات عن الماضي ثم القيام بعملية الاستقراء فتنوفر رؤية للمستقبل، وهي غير مناسبة لتوقع التغيرات الغير متوقعة؛
  - البحث عن المعلومات الحساسة التي قد تشير في وقت مبكر عن التغييرات القوية التأثير وتسمى بالإشارات الضعيفة والتي تم تعريفها بأنها نقطة انطلاق حول أي معلومة جزئية متوفرة أثناء وجوب تقديم إجابة. والتي يجب أن تكتمل قبل أن تبدأ التأثيرات على المؤسسة بالظهور. إذن تشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تتبؤ بحصول شيء له تأثير على المنظمة<sup>(2)</sup>.
- وفي العصر الحديث فقد ظهرت تحديات جديدة أدت بالمؤسسات إلى الدخول إلى عصر جديد وذلك تزامنا مع ظهور مجتمع المعلومات، حيث أصبحت المعلومات متوفرة في كل مكان وبشكل كبير. بالإضافة إلى ما سبق فقد استمرت المؤسسات في عدم الوصول إلى الأشخاص الذين يحملون المعلومات الهامة وخاصة أولئك الذين يعرفون كيفية التحكم فيها وحمايتها، مما استوجب على مسيري المؤسسات تعلم السيطرة على موجات المعلوماتية قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي، وذلك لمواجهة عدم اليقين والتغيير البيئي كل هذا يندرج ضمن ما يسمى باليقظة. ونتيجة لذلك فقد استوجب على مسيري المؤسسات القيام بتفحص البيئة باستمرار، إدارة المعلومات الإستراتيجية، إثراء الخيارات الإستراتيجية وتوجيه القرارات لأن:
- اليقظة تعبر عن قدرة مسيرو المؤسسات على تحديد الاحتياجات من المعلومات، الحصول على المعلومات الإستراتيجية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
  - اليقظة تسمح كذلك بالتعرف على بيئة المؤسسة من خلال جمع، معالجة وتفسير المعلومات التي من المرجح أن تتبر القرارات الإستراتيجية. ومع ذلك فإن مسيري

<sup>(1)</sup> Ilhème Ghalamallah, (2009): Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Thèse Doctorat, Faculté de l'Informatique, Université Toulouse III - Paul Sabatier - Toulouse, France, p 37.

<sup>(2)</sup> سعيد كرومي، (2013): التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (العدد 3)، ص 14.

المؤسسات يواجهون بشكل متزايد الفخاخ: غياب أو الفائض من المعلومات، المحاولات المعادية للتجسس والتضليل وتحويل استخدام المعلومات، لذلك فقد أدرك مسيرو المؤسسات بشكل تدريجي أهمية وجود أسلوب مناسب يسمح بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات، وكذلك إعطاء أهمية لإنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

- في الوقت الحالي فان اليقظة الإستراتيجية مرتبطة باستخدام المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية. في حين سابقا كان يدل هذا المفهوم على قيام مسيري المؤسسة بنشاط بسيط للحصول على المعلومات البيئية ضمن سياق وظيفة التخطيط الاستراتيجي، لينتقل إلى نظام معلومات يسعى لدعم عملية صنع القرار ويتضمن تفسير المعلومات بغية استباق وإدراج النتائج ضمن سيرورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمعنى الواسع<sup>(2)</sup>.

من خلال ما سبق يستنتج بأن الدور الأساسي الذي تلعبه اليقظة هو تتبع التطورات والتغيرات التي تواجه بيئة المؤسسة الاقتصادية وكذا الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. والجدول الموالي يوضح تطور فكرة اليقظة عبر الزمن.

<sup>(1)</sup> Chedia Dhaoui, (2008): Les Critères De Réussite D'un système D'intelligence économique pour un Meilleur Pilotage Stratégique, Thèse Doctorat, Faculté de sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2 - Nancy, France, p p 128-129.

<sup>(2)</sup> Kamoun-Chouk Souad, (2009): Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? Le cas d'une PMI tunisienne, La Revue des Sciences de Gestion, p 196.

الجدول رقم II-01: تطور فكرة اليقظة عبر الزمن

حديثا	قديما
❖ من الإستراتيجية تأتي الحاجة إلى المعلومة	❖ الإستراتيجية تأتي من المعلومة
❖ البحث عن التقليل من المعلومات المهمة للمؤسسة	❖ جمع الكثير من المعلومات
❖ تساعد على اتخاذ القرار	❖ اكتساب المعرفة
❖ سيرورة (انطلاقة démarche) عامة	❖ وظيفة خاصة
❖ استشارة عينات المعلومات	❖ البحث الشامل على الموضوع المعطى
❖ إعداد المعلومات	❖ تراكم المعلومات
❖ المعلومة لديها خاصية الديناميكية	❖ المعلومة لديها خاصية السكون
❖ التموقع الاستراتيجي وهجوم قانوني	❖ تقنية الملاحظة والتوقع
❖ مقارنة غير مباشرة وتوزيع الجهود	❖ مقارنة مباشرة وتركز الجهود
❖ غاية الأعوان وأهداف وطنية	❖ غاية المؤسسة

المصدر: لامية حليمي، (2009): دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، ص 18.

من الجدول السابق يستنتج بأن اليقظة الإستراتيجية أصبحت مع مرور الزمن تتماشى مع ما يتطلبه التغيير السريع للظروف الاقتصادية، حيث كان السعي للتقليل من الوقت الضائع للوصول إلى المعلومات في الزمن الحقيقي، فازداد الاهتمام أكثر بالمعلومة الديناميكية والتموقع الاستراتيجي.

## ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل القيام بتقديم تعاريف لليقظة الإستراتيجية لابد من التطرق لمعنى اليقظة ومصطلح الإستراتيجية كل على حد.

### أ- مفهوم مصطلح اليقظة:

كلمة اليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني Vigila والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها<sup>(1)</sup>. أما اصطلاحا فاليقظة أو التيقظ هو كل ما يعني حالة الوعي حيث تكون حواس الإنسان منفتحة على العالم الخارجي مما يمكن القيام بالانتباه لكل ما يحيط به وأخذ الحيطة من تغيراته<sup>(2)</sup>.

كما تستعمل لفظة التيقظ لتوضيح حالة ديمومة حالة الانتباه وتركيز وعيه من أجل مراقبة وحراسة بيئة المؤسسة، وتوجيه الإحساس باتجاه المؤثرات والمؤشرات الواردة إليه، وفهم مدلولها ومعانيها. واليقظة لا تكفي بالنقاط الإشارات فقط، وإنما تقوم بتتبع مصدر الخطر لتحديد طبيعته، فتؤدي حسن الرؤية واكتساب المعرفة المسبقة. والمعرفة تتضمن معنيين متلازمان أولهما التعرف قبل الآخرين، والثاني السبق في العلم قبل حدوث الحدث وذلك من خلال الكشف عن الإشارات الضعيفة التي تخبر بإمكانية حصول شيئا ما له تأثير مستقبلي، وهذا ما يزيد من القدرة على استغلال عامل السبق الزمني للتصرف السريع والاستعداد المسبق. فاليقظة تتضمن الاستماع والملاحظة بهدف الكشف عن الإشارات وتحديد المستجدات اللازمة لزيادة قدرة المؤسسة في منافسة مثيلاتها. واليقظة تزيد من درجة الحساسية للإشارات الضعيفة وذلك لتكون ردود أفعال مسيرو المؤسسات الاقتصادية آلية وفورية. وذلك لأن المعلومات التوقعية تقلل من تفاقم المشكلة ومن الوقت اللازم لرد الفعل وتزيد من

<sup>(1)</sup> عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، (2010): دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص6.

<sup>(2)</sup> نصيرة علاوي، (2011): اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبليس"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاند - تلمسان، الجزائر، ص ص 81-82.

القدرة على التوقع والنظر إلى الأفق البعيد. القدرة على كشف الإشارات الضعيفة له أهمية، لكن الأهم أن يتصف متخذ القرارات بدرجة عالية من القدرات الإدراكية في حل شفرتها بدقة<sup>(1)</sup>.

وقد عرفها مصطفى بوروبي بأنها "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>(2)</sup>.

وهناك من يرى بأن اليقظة هي أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث<sup>(3)</sup>.  
وضمن مقاربات اليقظة الإستراتيجية، فإنه يتم التحليل على أساس ثلاثة محاور وهي اليقظة التلقائية (للرد على الانشغالات الحالية)، الذكاء الاقتصادي التفاعلي (ليكون مسير المؤسسة له معلومات عن ما يجري حاليا) والتوقعي (ليكون مسير المؤسسة له المعلومات عن ما سيحدث) كما يلي:<sup>(4)</sup>

- **اليقظة التلقائية:** وتكون لتتبع بشكل طبيعي المتغيرات وذلك لسد الحاجة الواضحة، فتكون إما للبحث الدقيق عن المعلومات وذلك للإخبار عن المشاكل أو المشاريع كل ذلك في أجل محدد، وإما للبحث عن ما يخص فكرة عريضة ولكن مستهدف بشكل جيد كالتكنولوجيات التي تحدد الأخطاء. عوامل نجاح اليقظة التلقائية فهي مرتبطة بالقدرة على تحديد الموارد الجيدة وذلك بالتوفيق بين كل من الفعالية، الأجل وتكاليف الحصول.
- **الذكاء الاقتصادي التفاعلي:** ومن خلاله يتم البحث الدائم في موضوع مفتاح. وهو تفاعلي لأنه نادرا ما يكون تلقائي وهو يكون للتفاعل مع مشكل كبير في مردودية المؤسسة أو للاستمرارية المؤسسة. وتنفيذه يكون كذلك للتفاعل مع بيئة متغيرة

<sup>(1)</sup> اليمين فالتة، (2012): درجة اكتشاف وعلاقتها بمساويات اليقظة متخذي القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية (العدد 12)، ص ص 14-17.

<sup>(2)</sup> نصيرة علاوي، المصدر سبق ذكره، ص ص 81-82.

<sup>(3)</sup> عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، المصدر سبق ذكره، ص6.

<sup>(4)</sup> Bernard Guilhon et Jean-louis Levet, (2003): De l'intelligence à l'économie de la connaissance, 1<sup>iere</sup> édition, Éditions economica: Paris, France, p p 75-82.

بسرعة وذلك للتأقلم وتحسين السياسات والإستراتيجية في الوقت المناسب أو الإحساس بعدم كفاية المعلومات المتوفرة حالياً.

- **الذكاء الاقتصادي التوقعي:** وهو يتعلق بالرغبة في البحث حسب رؤيات مختلفة عن المستقبل القريب ويعتمد عليه عند التخوف من التغييرات السريعة (التغييرات التجارية والسوقية)، وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية بهدف الحصول على القدرات التنافسية.

#### ب- مفهوم مصطلح الإستراتيجية:

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، ومع حدوث التطورات في مجال الأعمال، أخذ مفهوم الإستراتيجية بعداً جديداً، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية **Stratos** والتي تعني **Army** أي الجيش، والجزء الثاني **Agein** ومعناه **Tolead** أي القيادة. فقد كان على عاتق الجيش مسؤولية حماية المدنيين دبلوماسياً وعسكرياً، تحت ما يسمى بقيادة السياسة الخارجية للمدينة من جهة<sup>(1)</sup>. أما حالياً ونظراً لارتباط مفهوم الإستراتيجية بنجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية، فقد شكّل مصطلح الإستراتيجية لوحده مجالاً للدراسة للعديد من الباحثين والعلماء، فتعددت اتجاهاتهم وأفكارهم، فشهد هذا المصطلح تطوراً سريعاً. فهناك من يعتمد على هذا المصطلح للإشارة إلى أن المعلومة المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة، وهي تساعد على اتخاذ القرارات التي لها تأثير كبير على كل من التنافسية والبقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية<sup>(2)</sup>. في حين يعرف **Druker** الإستراتيجية بأنها: "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة"<sup>(3)</sup>.

#### ت- تعريف اليقظة الإستراتيجية:

قبل التطرق لتعريف اليقظة الإستراتيجية يمكن الإشارة إلى أن الكتاب الأنجلوسكسونيين استخدموا هذه المصطلحات **Environment Scanning، Competitive Intelligence (CI)**، **Competitor Intelligence (Business Intelligence)** باللغة اللاتينية للدلالة على مفهوم

<sup>(1)</sup> عمر تيمجدين، (2013): دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور

(برج بوعريبيج)-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ص ص 7-8.

<sup>(3)</sup> عمر تيمجدين، المصدر سبق ذكره، ص ص 7-8.

اليقظة الإستراتيجية، وتعتبر **Environment Scanning (ES)** هي الأقرب لمفهوم مصطلح اليقظة<sup>(1)</sup>. ويمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية:

- بأنها نظام يساعد على أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للالتقاط التهديدات والفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة<sup>(2)</sup>.
- وهناك من يرى بأنها إحدى الطرق التي من خلالها يتم ضمان النجاح المستمر للمؤسسات الاقتصادية في البيئات الشديدة التنافس. فهي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها وتقليل من أثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع، توزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية<sup>(3)</sup>.
- كما عرف Humbert Lesca اليقظة الإستراتيجية بأنها: "عملية استعلامية من قبل مسيرو المؤسسة الذين يستمعون بشكل استباقي للإشارات الضعيفة في بيئتها من أجل هدف إبداعي لاكتشاف الفرص والحد من عدم اليقين"<sup>(4)</sup>.
- أما حسب AFN\* فاليقظة الإستراتيجية هي: "نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى مراقبة نشاط محيط المؤسسة التكنولوجي، التجاري... الخ وذلك لتوقع التغيرات"<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Samia Menif, ob-cit, p p 32-33.

<sup>(2)</sup> يوسف بومدين، (2010): آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 12.

<sup>(3)</sup> سعيد كرومي وأحمد عمرستي، (2010): أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات ياتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 4.

<sup>(4)</sup> Ilhème Ghalamallah, op-cit, p 37.

\* AFN: Association Française De Normalisation

- وحسب بورتر A. Porter فهي: "تفكير استباقي يجعل صانع القرار ينظم رؤيته ليتمكن من إعطاء المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت الملائم لاتخاذ القرار الصحيح."
- وحسب لوسكا H. Losca فهي: "عملية استعلام من خلال استماع مسير المؤسسة لأستباقي للإشارات الضعيفة من بيئتها من أجل اكتشاف الفرص المتاحة والتقليل من عدم اليقين."
- ويمكن تعرفها أيضا بأنها نظام مراقبة، أو الرصد المنهجي بالاعتماد على المعارف الجيدة لبيئة المؤسسة التنافسية، التكنولوجية والعلمية، اقتصادية، سياسية، قانونية، اجتماعية.. الخ. وذلك للتحليل والتحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها، مما يمكن من فهم وتوقع التغيرات التي تكون في محيط المؤسسة، وذلك بهدف التوصل إلى إصدار قرار<sup>(2)</sup>.
- كذلك تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها تهتم برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية، وهي عملية منظمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل، تحليل ونشر المعلومات، في حين الذكاء الاقتصادية يتضمن إضافة إلى ما سبق القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشر لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>.
- وهناك من يعتبر بأنها نظام يساعد على اخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للانقاط التهديدات والفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> Pierrette Bergeron, ob-cit, p p 3-4.

<sup>(2)</sup> Audrey Knauf, ob-cit, p 34.

<sup>(3)</sup> نعيمة غلاب ومليكة زغيب، (2012): واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 23-26 أفريل 2012، عمان، ص 159.

<sup>(4)</sup> يوسف بومدين، المصدر سبق ذكره، ص 12.

إن اليقظة الإستراتيجية هي أداة إرشاد في المؤسسة والتي تعمل على زيادة الفرص وتقليل المخاطر وهي تتألف من نشاط مستمر، وقسم كبير منها متكرر، تهدف لمراقبة نشطة للبيئة التكنولوجية والتجارية.. الخ بهدف توقع التغيرات<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

في سنة 1995 وضع كل من هلان ديسفالس Hélène Desvals وهنري دو Henri Dou العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي وذلك باعتبار أن النظر للذكاء الاقتصادي من خلال مراعاة مسيرو المؤسسة لكل العناصر الخارجية التي قد تتفاعل مع أنشطتها. هذا المفهوم يشمل جميع أنشطة الرصد مع التركيز القوي على السياسة والجغرافيا السياسية والاقتصاد. الذكاء الاقتصادي لا يعتمد على التحليل الأساسي، بل يركز فقط على تطوير الأساليب والسلوكيات المخصصة لمقاومة البيئة (الصناعة، البحوث والمالية.. الخ). التسلسل الهرمي بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية يبين أنهما متكاملان، فاليقظة تلبى قسم كبير من احتياجات المعلومات الخاصة بالذكاء الاقتصادي، المؤسسات يجب عليها إنشاء آلية للرصد وذلك لتلبية الاحتياجات الأساسية المتولدة من خلال عملية الذكاء الاقتصادي.

مفهوم الذكاء الاقتصادي يتضمن تجاوز الإجراءات الجزئية لليقظة ولكن أيضا هو تقوية حماية التراث، التأثيرات وإدارة المعلومات. الذكاء الاقتصادي يسمح بإعطاء معنى للمعلومات التي تكون هجومية أو دفاعية على حد سواء.

اليقظة الإستراتيجية تظهر عادة كأداة عملية، جهاز أو نظام الذي يهدف مسيرو المؤسسة من خلاله إلى توفير معلومات للمساعدة على الإرشاد، وعلى وجه الخصوص الإرشاد الاستراتيجي. ففي عملية اليقظة الإستراتيجية، فإن المعلومة تخضع لدورة محددة سلفا: البحث، الجمع، التحليل والنشر. في مرحلة التحليل يمكن التمييز بين مختلف العمليات التي تقدم المعلومات (التحقق من الصحة، المعالجة، التفسير والتركيب) وكل هذه العمليات هي أساسا تتحقق من خلال سيرورة أساسها فكري. مع ذلك، مرحلة التحليل يمكن أن يساندها نظام دعم القرار عندما يصبح من المستحيل القيام بذلك عن طريق مجرد قراءة وتحليل فكري أو عندما تكون المعلومات التي يتعين تحليلها عددها كبير<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Madinier Hélène, (2007): Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande ?, documentaliste- sciences de l'Information (volume° 44, 4<sup>ième</sup> trimestre), p 300.

<sup>(2)</sup> Ghalamallah Ilhème , op-cit, p 42.

❖ علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الإستراتيجية لأنه يشمل جميع أنواعها، وكذلك يهتم بالأمور الإستراتيجية والتكتيكية المتعلقة بالتفاعلات الحاصلة بين مختلف الأعوان الاقتصاديين في جميع المستويات ضمن المؤسسات، بين المؤسسات... الخ، ويعتمد على جميع أنواع المعلومات<sup>(1)</sup>.

لدراسة علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي فهناك نظرتان:<sup>(2)</sup>

✓ **اليقظة جزءا من الذكاء الاقتصادي:** بالرغم من أن مفهوم كل من اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات المتعلقة بالبحث أو الجمع، والمعالجة أو التفسير أو خلق معنى، والتوزيع أو النشر للمعلومات<sup>(3)</sup>. فان مفهوم اليقظة الإستراتيجية يختلف عن الذكاء الاقتصادي في عدة جوانب أهمها:

- اليقظة ليست فقط هدفا، بل هي طريقة تؤدي إلى الذكاء الاقتصادي الذي يعتمد على نتائجها بشكل كبير فهي تجمع مختلف أنواع المعلومات التي تساعد في تحقيق إستراتيجية المؤسسة. والذكاء يزيد على اليقظة الإستراتيجية في محاولة التأثير في محيط المؤسسة من خلال ترجمة المعلومات إلى قرارات إستراتيجية ذات تأثير فعال.
- اليقظة الإستراتيجية جزءا من الذكاء الاقتصادي الذي يتضمنها باعتبارها نظام معلومات منفتح على الخارج، والأمن الذي هو مجموع الوسائل التي من خلالها يتم حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة الاقتصادي ونشاطاتها، بالإضافة إلى التأثير الذي يعرف على أنه محاولة المؤسسة استعمال المعلومات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية أو إيقاف التهديدات التي ممكن أن تؤثر فيها.

<sup>(1)</sup> منصف بن خديجة، (2012): محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 36.

<sup>(2)</sup> أسماء فيلالي، المصدر سبق ذكره، ص ص 60-64.

<sup>(3)</sup> Samia Menif, op-cit, p24.

- إن مصطلح اليقظة الإستراتيجية هو مرتبط عموماً بعلوم التسيير والإدارة الإستراتيجية أي في مجال المؤسسات الاقتصادية والذكاء الاقتصادي هو مرتبط عموماً بعمل المفوضية العامة للتخطيط أي في مجال قادة المؤسسات العسكرية والسلطات العامة<sup>(1)</sup>؛

#### ✓ اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي مفهومان مختلفان: حسب هذه النظرية:

- يمكن أن تتبنى المؤسسة اليقظة الإستراتيجية بكل سهولة، من دون أي تعقيدات وهي لا تتطلب تكاليف كبيرة. وهذا بعكس الذكاء الاقتصادي الذي يستوجب توفر الوسائل المادية والمعنوية وكذلك يستغرق فترة زمنية من أجل تفعيله.
- اليقظة سهلة التطبيق فهي نظام الاكتشاف والملاحظة المستمرة غايتها الإجابة على احتياجات المؤسسة من المعلومات، في حين مهمتها ليست فعالة عند تغيير المحيط، أما الذكاء الاقتصادي فله مهمة جعل المؤسسة تتموقع في محيطها ويساعد على اتخاذ القرارات.
- إذن فدور اليقظة الإستراتيجية يتجسد في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التوقع في بيئتها القريبة ومواجهة المنافسة<sup>(2)</sup>.

#### ❖ الذكاء الاقتصادي كامتداد لليقظة الإستراتيجية

لدراسة هذه الفكرة سوف يتم التطرق إلى:

#### ✓ اليقظة الإستراتيجية كمركبة للذكاء الاقتصادي

الكثير من الباحثين يعتبرون أن الذكاء الاقتصادي كان نتيجة ضرورة لمعالجة الاختلال الناجم عن ممارسة اليقظة الإستراتيجية، حيث أن الذكاء الاقتصادي هو نتيجة لعملية جدلية تتجاوز تطبيق اليقظة الإستراتيجية، ومحاولة لفهم التغيرات الحالية والمستقبلية وذلك من أجل تطوير استراتيجيات مناسبة لمواجهة بيئة معادية ومضطربة.

مع مرور الزمن وعولمة الأسواق، يتضح أن اليقظة الإستراتيجية ليست كافية خاصة مع اشتداد المنافسة أكثر فأكثر مما كانت عليه قبل خمسين سنة. ففي هذه البيئة الاقتصادية فإن إجراءات اليقظة

<sup>(1)</sup> idem, p24.

<sup>(2)</sup> عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، المصدر سبق ذكره، ص 9.

ضمن المؤسسات الاقتصادية لم تعد تستجيب بشكل الكافي لرصد ومراقبة البيئة وتوقع التحركات الإستراتيجية للمنافسين ولاتجاهات المحتملة للأسواق. وسبب ذلك أن تطبيقات اليقظة قد وصلت إلى حدود فعاليات يستحيل تجاوزها، سواء في فهم البيئة التنافسية للمؤسسة، وفي قدرتها على اكتساب مزايا تنافسية أو المحافظة عليها بشكل دائم ومستدام. لتوفير قراءة تتصف بأكثر دقة ممكنة ولمواجهة أوجه القصور الكامنة في ممارسات اليقظة، فإنه من الضروري الانتقال من نموذج يتكون من عدد من خلايا اليقظات إلى أسلوب منهجي وديناميكي لإدارة المعلومة الإستراتيجية ضمن المؤسسات الاقتصادية. تطبيقات الذكاء الاقتصادي لا تزال في كثير من الأحيان يتم الخلط بينها وبين اليقظة الإستراتيجية. فغالبا ما يتم الخلط بينهما رغم أن أنشطة اليقظة الإستراتيجية هي قانونية بشكل تام<sup>(1)</sup>.

### ✓ الذكاء الاقتصادي كامتداد لليقظة الإستراتيجية

العديد من الباحثين يدركون أن اليقظة الإستراتيجية هي فقط إحدى مركبات الذكاء الاقتصادي. والسبب الرئيسي لذلك هو أن اليقظة الإستراتيجية هي كجهاز وظيفي لجمع، معالجة ونشر المعلومات، فهي تقتصر على المستوى الوظيفي للحصول على المعلومات بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية وباعتبار الذكاء الاقتصادي كمنهج موجه ويحوي الإجراءات الإستراتيجية، فاليقظة الإستراتيجية تمثل إذن أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي ويعتبر الذكاء الاقتصادي كامتداد لليقظة الإستراتيجية ويتجلى ذلك في العناصر التالية:<sup>(2)</sup>

### 1- تدعيم أهداف البحث عن المعلومات للأهداف الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية تعتبر أداة لجمع، معالجة ونشر المعلومات الوثائقية وكذلك المعلومات التي طبيعتها غير ديناميكية، بمعنى أنها تعبر عن الوضع في لحظات مختلفة. فهي تكون قابلة للمقارنة مع من يعمل بشكل مستمر وتلقائيا، فتسمح بتنبه أعضاء المؤسسة بالمخاطر الحاسمة، وتوفر عناصر المعرفة وذلك بهدف توجيه صانعي القرار أثناء اتخاذ القرارات. في حين من الضروري أثناء الاعتماد على الذكاء الاقتصادي تحديد وفهم التحديات والمشاكل قبل البدء في عملية اليقظة وذلك بهدف حل هذه المشاكل. كذلك الذكاء الاقتصادي يسمح بضمان أفضل ترابط بين الأهداف الإستراتيجية التي وضعها

<sup>(1)</sup> Chedia Dhaoui, op-cit, p p 127-128.

<sup>(2)</sup> idem, p139.

صانع القرار، وتوجيهات المسؤولون عن اليقظة في البحث عن المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بصلب الموضوع. وأيضا فعالية اليقظة الإستراتيجية تعتمد على مدى أهمية فهم تحديات مشكلة القرار، والتي لم تتضمنها اليقظة الإستراتيجية في حد ذاتها. الذكاء الاقتصادي يعتبر كسيرورة تغطي أولا تحديد وفهم تحديات مشكلة القرار وثانيا تحديد الاحتياجات من المعلومات، ويسمح بالتصدي لمخاطر عدم التناسق بين الأهداف الإستراتيجية المحددة من طرف صانعي القرارات وتوجيهات المسؤولون عن اليقظة، من حيث البحث عن المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالموضوع.

## 2- الشروع في توقع التغيرات:

اليقظة الإستراتيجية باعتبارها رادار، فهي تسمح بمراقبة مستمرة للبيئة وتتوقع احتمالات التغيرات، وتجمع المعلومات ذات الصلة بالموضوع، وكذلك المسؤول عنها يشبه مشغل رادار منته يعمل على كشف الإشارات الضعيفة و/ أو القوية مثل التهديدات أو الفرص المتاحة للمؤسسة. حالة الانتباه تدفع في الواقع إلى رد فعل المؤسسة نحو بيئتها. يمكن لمسيري المؤسسة أن يتوقعوا التطور في الوضعية المستقبلية، وكذلك التحكم والتأثير على البيئة. في حالة الذكاء الاقتصادي، فإن مسيري المؤسسات لديهم قدرة التحليل وتأويل الازدياد، وبما أن المسؤولين عن اليقظة الإستراتيجية هم أكثر حساسية للكشف خاصة عن الإشارات الضعيفة بالإضافة للإشارات القوية، ومنه فإن الذكاء الاقتصادي هو الأكثر نشاطا والأكثر هجومية من اليقظة الإستراتيجية التي غالبا يتم توجيهها بطريقة تنصف بالبحث عن المعلومات الإستراتيجية النادرة، والتي من المرجح أن تسمح بإجراءات إستراتيجية مبتكرة ومفاجئة فقط.

## 3- الذكاء الاقتصادي يقود إلى القيام بالنشاط:

بشكل عام يمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها رادار الباخرة لأنها تعمل على كشف الأحداث المحتملة الوقوع في البيئة، قبل فوات الأوان القدرة على الرد. ومع ذلك فاليقظة الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسة بالتأثير في البيئة. بالإضافة إلى أن العديد من الباحثين يتفقون على أن اليقظة الإستراتيجية لديها وظيفة أقل في النشاط الاستراتيجي، بمعنى أنها توفر المعلومات ذات طابع استراتيجي، ولكن لا تضمن إطلاقا العملية من البداية إلى النهاية، من الحصول على المعلومات إلى القيام بالنشاط. وبالتالي من المهم ملاحظة أن اليقظة الإستراتيجية لا تسمح بتغيير البيئة، لأنها لا تضمن

نشاط استراتيجي قادر على التأثير أو رد التأثير على بيئة المؤسسة. أما الذكاء الاقتصادي فيمكن اعتباره أكثر كعملية الحصول على المعلومات الإستراتيجية، الإنتاج، التواصل في الوقت الحقيقي للمعارف الإستراتيجية إلى حد مستويات القرارات الإستراتيجية، ويسمح كذلك بالرصد والتفكير الاستراتيجي الذي تغذيه المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، ويقود ذلك إلى نشاط استراتيجي فعال.

الذكاء الاقتصادي لا يوفر فقط المعلومات، بل يوفرها في الوقت الحقيقي بالإضافة إلى عناصر المعارف الإستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية، وكذلك يساعد على القيام بنشاطات تهدف إلى خفض مستوى عدم اليقين في الخيارات الإستراتيجية، فيقود إلى إستراتيجية تسمح باكتساب ميزة تنافسية مستدامة والدفاع عنها.

#### 4- إنتاج المعارف الإستراتيجية:

الذكاء الاقتصادي لا يعتبر فقط أداة للمراقبة، البحث وجمع المعلومات، ولكن أيضا هو عملية إنتاج معارف إستراتيجية والتي تمثل ديناميكية الربط بين المعلومات ذات الصلة بالنشاط الاستراتيجي، وكذلك هو نشاط ينتج عنه تدفق للمعلومات، وهذا بدوره يفتح السبيل إلى فرص نشاطات جديدة. وبعبارة أخرى، هو نشاط استراتيجي يستهلك معلومات ويتطلب ذكاء بمعنى (معرفة من يفعل ماذا، كيف ومتى) ويوفر بالتالي معلومات جديدة.

في هذه الديناميكية، الخيارات الإستراتيجية تصبح أكثر وضوحا، وكذلك من خلال الذكاء الاقتصادي، تظهر عملية التحليل، التفسير والتفكير فيما سبق، مما يؤدي إلى ما يسمى بمصطلح (معلومة، نشاط). من خلال كل ما سبق، فإن اليقظة الإستراتيجية، تتمثل في كونها نظام جمع، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات، وتعتبر جزء من عملية الذكاء الاقتصادي.

#### ❖ الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

اليقظة الإستراتيجية مختلفة عن الذكاء الاقتصادي لامتناعها عن إحداث تغيير في البيئة التي تمارس عليها المراقبة المستمرة. اليقظة دورها هو الكشف بينما الذكاء لديه مهمة تحديد وضع المؤسسة في البيئة التي تحدد بواسطة إستراتيجية التأثير. فالتمييز بين اليقظة والذكاء يظهر من خلال تعريف خلية اليقظة وخلية الذكاء، فخلية اليقظة تتكون من 5 إلى 15 شخص مسؤول عن استغلال بيئة المؤسسة. أما خلية الذكاء يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مسؤول عن التدخل في البيئة وذلك

نيابة عن المؤسسة، وهي أكثر نشاطا من خلية اليقظة. فهي ليست فقط جمع المعلومات والنشر بل تقود إلى الالتزام بنشاطات التأثير وعلاقتها مع البيئة هي علاقة تفاعل. فاليقظة والذكاء يحملان مفهومين مختلفين عن المعلومة<sup>(1)</sup>.

إذن مما سبق يمكن إبراز أهم الارتباطات والاختلافات الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- اليقظة الإستراتيجية سيرة دورية تهتم بالمعلومة بالدرجة الأولى، وهي في حد ذاتها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي؛
- اليقظة الإستراتيجية تلتقط الإشارة الصادرة عن البيئة ولكن لا تقوم بالتأثير فيها، في حين الذكاء الاقتصادي من خلاله يتم تغيير البيئة فهو مؤثر ومغير؛
- كلهما يعتمد على الإصغاء فسيرورتهما استباقية؛
- المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية تكون غالبا صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية، في حين الذكاء الاقتصادية يهتم أيضا بالبيئة الداخلية؛
- هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرص وتقليل عدم اليقين بينما الذكاء الاقتصادية فمن خلاله يتم البحث عن التأثير في البيئة والتحكم في إرث المؤسسة.
- اليقظة الإستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي وأهم فرق بينهما يكمن في التأثير وتغيير البيئة وكذلك نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما.

<sup>(1)</sup> Corine Cohen, (2000): La surveillance de l'environnement de l'Entreprise, La veille stratégique et L'intelligence stratégique: Des concepts différents mais complémentaires, 1<sup>er</sup> édition, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille: Marseille, France, p 40.

<sup>(2)</sup> منصف بن خديجة، (2006): اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، ص ص 47-48.

### المطلب الثاني: مزايا وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

#### أولاً: مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية

تستطيع المؤسسة الاقتصادية من خلال اليقظة تحقيق العديد من المزايا يمكن ذكر منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
- ✓ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات؛
- ✓ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها؛
- ✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات.
- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة؛
- ✓ اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- ✓ الزيادة من أثر التآزر والتعاوض في المؤسسة؛
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات.

كما أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحقق لها مزايا

عديدة أهمها:<sup>(2)</sup>

- ✓ تحليل وتنقية المعلومات التي من المحتمل أن تؤثر على تنفيذ مختلف مكونات إستراتيجية المؤسسة؛
- ✓ ضمان نشر المعلومات بشكل انتقائي للأشخاص المصرح لهم فقط.
- ✓ مراقبة البيئة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ الكشف بأسرع وقت ممكن عن المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث في بيئتها؛

<sup>(1)</sup> نصيرة علاوي، المصدر سبق ذكره، ص 85.

<sup>(2)</sup> Ilhème Ghalamallah, op-cit, 37.

### ثانيا: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

مسيرو المؤسسات دائما هم بحاجة للاستعلام، مراقبة محيطها وخاصة منافسيها، والمقارنة مع المؤسسات الأخرى، ومعرفة الاتجاه العام للسوق، كل هذه الأمور سعوا لتحقيقها ولو بصعوبات. لكن التسارعات الاقتصادية والعولمة من خلال التنافسية وتكنولوجيات المعلومات والتواصل عن طريق الانترنت جعلت محيط المؤسسة أكثر فأكثر تعقيدا وتغيرا. القيام بتسيير المؤسسة في مواجهة عدم اليقين بما في محيطها يستوجب الاستعانة بما يساعد على الفهم ويقلل من المخاطر المرتبطة بعدم الاستقرار، ومنه فمسيرو المؤسسات هم بحاجة لتمكن من التعامل بشكل حسن مع المعلومات الإستراتيجية. واليقظة هي الوسيلة الملائمة للمؤسسات التي تسعى لتحسين قدراتها ومعاريفها الخاصة<sup>(1)</sup>.

لكي تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة في المؤسسة، فان هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر يمكن ذكر منها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- **قوة إرادة المسيرين:** المسيرين يجب أن يعتبروا اليقظة كوظيفة إدارة أساسية؛
- **التواصل الجيد:** أسلوب التنظيم يرتبط بالأفراد العاملين في المؤسسة، وهذا يؤثر في فعالية اليقظة من خلال العمل على جعل حركة المعلومة داخل المؤسسة تكون انسيابية في كل المستويات التنظيمية فلا يتم احتكار المعلومة، وذلك لأن اليقظة بشكل عام هي عمل جماعي وليس فردي؛
- **السيطرة على الوقت:** وذلك من خلال تسخير الوقت والوسائل الضرورية والمبالغ المالية المناسبة لذلك؛
- **توفير الحد الأدنى من الهياكل:** فالمعلومة تكسب قيمة أكبر إذا تم التعامل معها بواسطة إطارات ذوي كفاءة عالية ولهم وظائف محددة؛
- **التفكير الوثيق كفريق:** ويكون ذلك بين كل من له علاقة بعملية اليقظة.

<sup>(1)</sup> Valérie Gourvés et Julia Conti (2002): Guide de veille, PME PMI de la filière bois et ameublement, 1<sup>iere</sup> édition, Éditions centre technique du bois et de l'ameublement: Paris, France, p p 10-11.

<sup>(2)</sup> Valérie Carlo Revelli (2000): Intelligence stratégique sur internet, 2<sup>ieme</sup> édition, Éditions les presse de la SNELSA.A: Paris, France, p 12.

- إرادة ثابتة من طرف الإدارة: من المفروض أن يعتبرها المسيرون كوظيفة إدارية ويسعون لتجسيدها وتنفيذها شخصياً<sup>(1)</sup>.

لنتمكن المؤسسة الاقتصادية من القيام باليقظة الإستراتيجية، فإنه يتطلب منها توفير وسائل وتقنيات حديثة وفعالة، وذلك للقيام بالبحث عن المعلومات بأيسر وأقصر وقت. ومن بينها يمكن ذكر ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الإنترنت: شبكة المعلومات الإلكترونية، وهي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حسابات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات من القرن الماضي. فهي مجموعة شبكات وحسابات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة اتصالات الكترونية والتي تستخدم لنقل البيانات. ومن خلال الإنترنت يتم تقديم الخدمات التالية:
  - 1- خدمة البريد الإلكتروني: من خلالها يتم إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية من وإلى جميع المشتركين في العالم؛
  - 2- خدمة بروتوكول نقل الملفات: تسمح هذه الخدمة بنقل الملفات وذلك بشرط الاتصال ولو المؤقت بين حاسبين، حيث يتم نقل وتحويل الملفات من حاسب إلى آخر عبر شبكة الإنترنت؛
  - 3- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات: تشمل هذه الخدمة على حقل واسع من المعلومات في شتى الميادين، حيث العديد من المؤسسات العلمية، الصناعية، الحكومية وحتى التجارية والثقافية وكذا الأفراد يقدمون خدماتهم ويعرفون بقدراتهم وتخصصاتهم من خلالها. حيث تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الترويج والإعلان والدعاية على كل المستويات من المحلي إلى العالمي، فهي تشمل الخدمة على كم هائل ولا متناهي من المعلومات؛
  - 4- خدمة الربط عن بعد: تمكن المستخدم من التنقل عبر مختلف الشبكات الجزئية المتصلة بالإنترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد كاستغلال الحواسيب ذات الطراز العلمي في القيام بحسابات معقدة يصعب معالجتها بالحواسيب الشخصية.

<sup>(1)</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد(2005): اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المنعقد يومي 8 و9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مباح، ص 197.

<sup>(2)</sup> لامية حللمي، المصدر سبق ذكره، ص ص 32-33.

### المطلب الثالث: مميزات، أشكال وأنواع اليقظة الإستراتيجية

#### أولاً: مميزات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية لها مجموعة من المميزات يمكن ذكر منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **إنشاء الإبداع:** اليقظة الإستراتيجية تتضمن تقديم تفسيرات للإشارات الضعيفة من محيط المؤسسة الاقتصادية والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات التي بصدد التقصي عنها لا تصف أي من الأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تساعد في عملية صياغة فرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية؛
- **الذكاء الجماعي:** أي وجود مجموعة من الأفراد يقومون بتتبع المعلومات في المحيط ومقارنتها وذلك بهدف إعطاءها معنى محدد، وهذه هي الغاية التي تجمع مختلف أعضاء المجموعة ضمن شبكة اتصال حسب إحدى الأشكال الملائمة؛
- **الإستراتيجية:** تتعلق بالقرارات الغير متكررة، والتي ليس لها أي نموذج يرتبط بها بفعل التجارب السابقة؛
- **التطوعية:** لا يمكن لليقظة أن تكون عمل سلبي، ومحدد بالمتابعة ومراقبة المحيط، بل هي هدف إبداعي، إذن فهي تطوعية؛
- **المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو يتشكل من عدة عوامل مؤثرة على المؤسسة وبطريقة عملية؛
- **التوقع:** يعني تقديم توضيحات وتنبؤات عن المستقبل، هذه الأخيرة ليس مهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

<sup>(1)</sup> بلعزوز بن علي و صليحة فلاق، (2010): دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص ص 3-4.

## ثانيا: أشكال اليقظة الإستراتيجية

تأخذ اليقظة الإستراتيجية عدة أشكال وذلك حسب الصنف الذي تنتمي إليه.

أ- **الصنف الأول:** يرى بأنه يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تأخذ عدة أشكال وذلك وفقا لاحتياجات المؤسسة، يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

### • الشكل القطاعي:

يستخدم غالبا عندما يقوم مسير المؤسسة بتطوير المشاريع، حيث قبل انجاز المشروع يتم تحديد العوامل الحاسمة، فيتم التحقق من صحة الخيارات التكنولوجية للمشروع..الخ؛

### • الشكل الأفقي:

إن التوجه العام يكون أكثر قرب من خدمات قرارات المؤسسة، فيتم الأخذ بالاعتبار التطور العلمي والتقني، فتحدد المجالات والعوامل الحاسمة التي يجب أن تراقب بشكل مستمر، فيتم الرجوع لصانعي القرار وذلك بعد التحليل والتحقق من صحة المعلومات من قبل الخبراء، فتدمج المعلومات في عملية صنع القرار؛

### • الشكل الوسطي:

في المؤسسات الخدمية تأخذ اليقظة الإستراتيجية بالاعتبار من قبل صناع القرارات، حيث تتعلق بالانجازات التقنية والإنتاجية. اليقظة يجب أن تكون في نفس الوقت، تغذية الفكر الاستراتيجي للإدارة وكذلك الربط الوثيق مع المسؤولين التقنيين ويجب أن تطور البحوث والتحليل النقدي للمعلومات المتعلقة بمنتج أو مهنة.

ب- **الصنف الثاني:** يرى بأنه يمكن أن تأخذ اليقظة الإستراتيجية الأشكال التالية:<sup>(2)</sup>

### • اليقظة المنتظمة: ويوافق هذا النوع تحليل الواقع لموضوع معين عند لحظة زمنية

معينة ويقترّب هذا الشكل من دراسة السوق؛

<sup>(1)</sup> Audrey Knauf, op-cit, p 35.

<sup>(2)</sup> أنيسة قمان، (2014): محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، ص 29.

- **اليقظة العرضية:** هي حراسة منظمة على مواضيع مستهدفة، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة على دراية بالهدف الذي يجب حراسته بصفة دائمة؛
- **اليقظة الدورية:** هي مراقبة منتظمة للهدف حسب السؤال، ودورية المصادر المحروسة، تظهر من خلال: موازنات المؤسسات، التقارير، الدراسات والنشرات من طرف المنظمات المتخصصة وغيرها من المصادر؛
- **اليقظة الدائمة:** تعمل على النقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار من البيئة والتي تكون نتيجة للبحث الإرادي عن المعلومات.

### ثالثا: أنواع اليقظة الإستراتيجية ونظمها

#### أ- أنواع اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية عدة تقسيمات لأنواعها، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- **أنواع اليقظة الإستراتيجية من حيث طريقة التعامل مع المعلومات:**

هناك ثلاثة أنواع لليقظة الإستراتيجية من حيث طريقة التعامل مع المعلومات هي:<sup>(1)</sup>

- 1- **اليقظة السلبية:** هي نشاط طبيعي تقوم به المؤسسة تعبر عن موقف يومي لتلقي المعلومات، تخزينها واستخدامها بشكل روتيني؛
- 2- **اليقظة الإستباقية:** هي عملية تخطيطية للبحث عن المعلومات المتعلقة بالموضوع، بأساليب ووسائل محددة ويتم تنفيذها من قبل متخصصين، مع ملاحظة أنه لا بد من ربط هذا النوع من اليقظة بأدوات استخراج ومعالجة المعلومات.
- 3- **اليقظة الإستباقية والتفاعلية:** تتعلق بديناميكية الجمع الموجه. فالفاعلون هم الذين يزورون المعارض والصالونات أو يبحثون عن المعلومات المتعلقة بالموضوع في الانترنت، فهذه هي الممارسات التي تميز هذا النشاط؛

والجدول الموالي يمثل اقتراح لنموذج اليقظة الإستراتيجية حيث يمثل مقارنة تركيبية لوظيفة اليقظة

الإستراتيجية. حيث تم تمييز ثلاثة مستويات (اليقظة السلبية، اليقظة الاستباقية والتفاعلية، اليقظة الاستباقية) والتي تنطبق على جميع أنشطة وقطاعات المؤسسات.

<sup>(1)</sup> Ilhème Ghalamallah, op-cit, p 41.

الجدول رقم II-02: أنواع اليقظة الإستراتيجية من حيث طريقة التعامل مع المعلومات

أنواع اليقظة الإستراتيجية			
سلبية	استباقية وتفاعلية	استباقية	
		دون تحديد ( تنافسية، تكنولوجية وتجارية .. الخ )	ميادين
دائمة	متكررة	منتظمة	دورية
		مفتوحة ( تقنية، مطابقة للنص ورسمية )	مصادر
الكل	القائمون على اليقظة	المتخصصون	الفاعلين
نشریات الصحافة	البحث في الانترنت	الاتصالات، أدوات خاصة	الطريقة، النوع

Source : Ilhème Ghalamallah, op-cit, France, p 41.

• أنواع اليقظة الإستراتيجية من حيث مجالات التطبيق:

حسب هذا التقسيم هناك عدة أنواع لليقظة هي: (1)

- 1- **اليقظة التنافسية:** تتعلق بتقديم المعلومات لإدارة قسم التسويق وتكون بالأساس بالنسبة للمنافسين الحاليين أو المحتملين، المنتجات الجديدة، براءات الاختراع.. الخ. ويمكن اعتبارها كبنشمارك أي أخذ منافس كمرجع من أجل إجراء مقارنات بين المنتجات وطرق الإنتاج؛
- 2- **اليقظة التجارية:** تهتم بالعملاء والموردين، اتجاهات السوق، إحصاءات وبيانات الاستيراد والتصدير؛
- 3- **اليقظة البيئية:** تتعلق بما تبقى من بيئة المؤسسة من الناحية القانونية والاجتماعية أو غيرها؛
- 4- **اليقظة الجيوسياسية:** تمس البيئة الاقتصادية الوطنية والدولية والمخاطر والأسواق الجديدة الناشئة؛

(1) Audrey Knauf, op-cit, p p 36-37.

- 5- **اليقظة المحيطة:** تتعلق بكل ما يحيط بالمؤسسة المعنية، وهي البحث، معالجة، و بث المعلومة ذات العلاقة بالجوانب السوسيو اقتصادية، السياسية، الثقافية للمؤسسة<sup>(1)</sup>؛
- 6- **اليقظة القانونية:** تسمح هذه اليقظة بتتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات التي ممكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية وبشكل عام أصحاب القرار في الدولة. هذا النوع من اليقظة مهم خاصة في إطار العولمة. والترصد يسمح للمؤسسة من القيام بردة فعل<sup>(2)</sup>؛
- 7- **اليقظة المالية:** الهدف منها هو كشف التحركات على مستوى الأسواق المالية المحتملة التأثير على المؤسسة، وهذا ما يسمح بتقييم المحيط المالي مع توقع التغيير فيه<sup>(3)</sup>؛
- 8- **اليقظة التكنولوجية:** هذا النوع من اليقظة يجعل مسير المؤسسة يركز على تطوير التكنولوجيات والتقنيات، لأنها تركز على الأبحاث المتعلقة بالعلوم والتقنيات، نتيجة للبحوث الأساسية والبحوث التطبيقية وتلك المتعلقة بتكنولوجيات (عمليات التصنيع، المواد ..). إذن يقصد باليقظة التكنولوجية الجهود الذي تسعى المؤسسة لفعله، الوسائل المجهزة والترتيبات المتخذة، بهدف الترصد وكشف كل التطورات والتجديدات المتعلقة بالمجالات التقنية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية. فطبيعة المعلومات الواجب البحث عنها من خلال اليقظة التكنولوجية والمتعلقة بما يلي<sup>(4)</sup>:

- المكتسبات العلمية والتقنية؛
- المنتجات والخدمات؛
- أساليب الإنتاج؛
- المواد والتخصصات؛

(1) أسماء فيلالي، المصدر سبق ذكره، ص 55.

(2) سعيد كرومي وأحمد عمرستي، المصدر سبق ذكره، ص 11.

(3) أسماء فيلالي، المصدر سبق ذكره، ص 56.

(4) المصدر نفسه، ص 56.

■ نظام المعلومات.

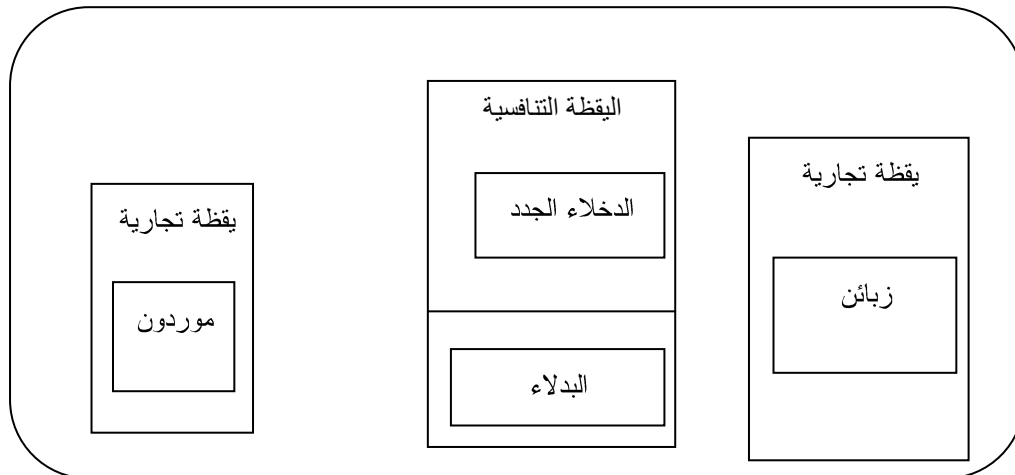
والجدول الموالي يوضح الدور الأساسي لمختلف أنواع اليقظة من حيث مجالات التطبيق  
الجدول رقم II-03: الدور الأساسي لمختلف أنواع اليقظة من حيث مجالات التطبيق

نوع اليقظة	الدور الأساسي	مثال على ما تسمح القيام به
التكنولوجية	جهد للتكنولوجيات الجديدة	- توقع تأثير التكنولوجيا الجديدة على المؤسسة؛ - التشخيص في الوقت الملائم للتغيير التكنولوجي.
التنافسية	مراقبة المنافسة المباشرة وغير المباشرة	- مراقبة مبادرات المنافسين والداخلون الجدد؛ - تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بمنافستها.
التجارية	المساعدة على اتخاذ القرار	- ضبط السياسات التجارية (العملاء، المشتريات)؛ - مراقبة المبادرات التي يمكن التنبؤ بها.
المالية	كشف المجموعات المالية الناشئة، وتلك التي تعاني من صعوبات	- توقع ردود فعل السوق.

Source : Richard Chotin, ob-cit, p 7.

وكل من هذه الأنواع يركز على فئات معينة وهي موضحة في الشكل الموالي.

الشكل رقم II-01: تركيز أنواع اليقظة الإستراتيجية على فئات في بيئة المؤسسة



المصدر: لامية حلبي، المصدر سبق ذكره، ص 19.

• أنواع اليقظة حسب الزمن:

حسب هذا التصنيف يوجد:<sup>(1)</sup>

- **اليقظة المضبوطة:** (الدقيقة) ترتبط بتحليل المعلومات الموجودة في فترة معينة، في إطار محدد وترتبط بدراسة السوق؛

- **اليقظة الظرفية:** وهي عبارة عن مراقبة منظمة لمواضيع محددة، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة قد حددت هدفا لمراقبته بصفة دائمة؛

- **اليقظة الدورية:** مراقبة منتظمة حسب الهدف، ودورية المصادر التي تتم مراقبتها، وتظهر المعلومة في: ميزانيات المؤسسة، التقارير والدراسات، المقالات، تدخلات المتخصصين في الملتقيات والمؤتمرات، نشرات المنظمات المتخصصة، بنوك البيانات...إلخ؛

- **اليقظة الدائمة:** تسمح برصد الإشارات الضعيفة، المعلومات المسماة مؤشرات الإنذار في عموم البيئة، وتنتج عن عمل ما يسمى برادار الإنذار.

ب- **نظم اليقظة الإستراتيجية:**<sup>(2)</sup>

لا يوجد نموذج واحد لليقظة، فكل مؤسسة يجب على مسيرها بناء نموذج يتوافق مع ثقافتها، حجمها، قطاع نشاطها ومحيطها، وبشكل عام يمكن تقسيم نظم اليقظة إلى:<sup>(3)</sup>

**1- خلية يقظة:**

خلق خلية أو لجنة لليقظة يعتبر أسلوب يقوم به مدير المؤسسة مهما كانت أبعادها من حجم وشكل تنظيمها، لها تأثير كبير عند قيام مسير المؤسسة بدوره في نظام اليقظة؛

**2- المكلف باليقظة:**

مهمة اليقظة ترتبط بمختلف مصالح المؤسسة من تسويق، بحث وتطوير... إلخ. المسؤول عن المصلحة المكلف باليقظة يفترض به الارتباط بها، فهو يوفر عموما ملفات توجه إلى الإدارة

<sup>(1)</sup> أحمد بخوش، (2007): دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير

غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر، ص 55.

<sup>(2)</sup> عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، المصدر سبق ذكره، ص 11.

<sup>(3)</sup> Valérie Gourvés et Julia Conti op-cit, p 24.

العامة. فهو ينشط كذلك شبكة والتي تستوجب مختصين وأعضاء في المؤسسة وذلك بالاتصال بخارج المؤسسة أو بما يخص مصلحة أخرى بالمؤسسة. هذا النظام يرتبط بمختلف أقسام المؤسسة؛

### 3- اليقظة باعتبارها مهمة شاملة ويومية في المؤسسة:

بعض المؤسسات تعمل وفق المبدأ القائل بالتعبئة العامة للأفراد. كل فرد في المؤسسة إذن يعتبر كمكلف باليقظة فيقوم بجمع، التحقق من الصحة، التحليل والاستنتاج من خلال المعلومات. المنشط لليقظة بانتظام يعمل على التنسيق بين مختلف أنشطة المكلفين باليقظة وإنجاز وثيقة بشكل دوري ومنتظم التي تؤثر في استنتاجاتهم. هذا النوع من التنظيم يعتبر تجربة لتطبيق نظام تسيير يقوم بمعالجة اليقظة باعتبارها موضوع مهم. فهي تعكس مدى تحقق الإدارة وتفرض انسيابية حركة المعلومات في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق والمتعلق بنظم اليقظة، فإن اليقظة الإستراتيجية تعتبر كذلك كنظام معرفي حيث لا يمكن اعتبارها فقط كتطبيق عملية معلوماتية، بل يفترض القيام بدراسة مختلف المراحل التي تتكون منها. حيث فهم ممارسات اليقظة الإستراتيجية يستوجب النظر في العناصر التكميلية مثل العوامل المفتاح لنجاحها أو فشلها، تقييم تكاليفها، قياس كفاءتها، فعاليتها وأدائها وتحويلها المدخلات إلى مخرجات.

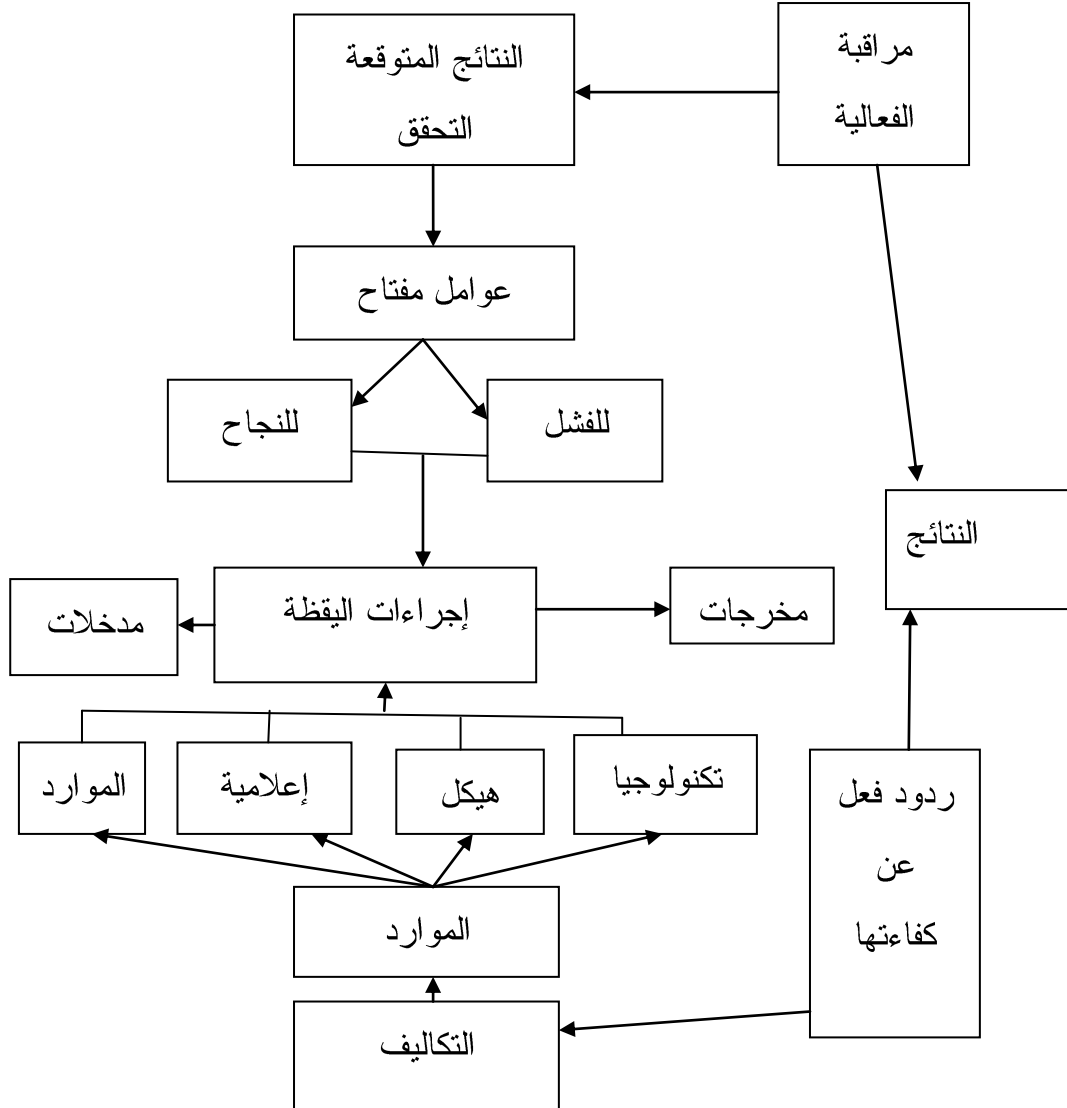
اليقظة الإستراتيجية يمكن تعريفها بأنها نظام معرفي أي مجموعة عناصر متفاعلة ديناميا ومنظمة بشكل يضمن تحقيق هدف مشترك وذلك بقبول مدخلات وينتج عنها مخرجات. وتفترض تجنيد موارد بشرية، إعلامية، هيكل تنظيمي وتكنولوجيا، للقيام بعملية الإنتاج من خلال تحمل تكلفة وبالاعتماد على عوامل مفتاح للنجاح أو للفشل، قد يكون لها نتائج ذات قيمة بالنسبة للمسيرين. فاليقظة باعتبارها نظام معرفي تفترض الإجابة على الأسئلة المرتبطة بمختلف مكوناتها وهي:<sup>(1)</sup>

- ما هي النتائج المتوقع تحققها عند القيام بأنشطة اليقظة؟ ولماذا نقوم بها؟؛
- ما هي الموارد المشاركة وبأي تكلفة؟؛
- ما هي المعلومات المستعملة لتحقيق أي نتيجة؟؛
- ما هي العوامل المفتاح لنجاح أو فشل اليقظة؟.

<sup>(1)</sup> Nicola Lesca, op-cit, p p 64-65.

ويظهر ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم II-02: اليقظة كنظام معرفي



source: Nicola Lesca, (2010): Veille et développement durable, 1<sup>iere</sup> édition, Hermes-Science édition: Paris, France, p 65.

وعند تبني نظام اليقظة الإستراتيجية لا بد من المفاضلة بين نظامين المركزي واللامركزي وهما كما يلي:

### 1- نظام اليقظة المركزية:

يتكون من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة التجميع للبيانات المتحصل عليها من طرف المتقطين، ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة وذلك بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ويستوجب هذا النظام تعدد مسيريه، وتكاثف جهودهم حتى يحقق نجاعة.

### 2- نظام اليقظة اللامركزية:

يتشكل من عدة أنظمة فرعية متكاملة لليقظة، وتعتمد على عدة قواعد بيانات مستقلة، حيث كل منها يعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة وذلك بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة ودينامكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

## المبحث الثاني: أهمية ودوافع تطبيق المؤسسة الاقتصادية لليقظة الإستراتيجية

إن تبني المؤسسة الاقتصادية لنظام يقظة أصبح أمر مهم وضروري لأنه يساعد في تحسين القرارات الإستراتيجية ويضمن استمراريتها.

### المطلب الأول: تنظيم اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية

يقوم الباحث في هذا المطلب بالتطرق إلى طرق اليقظة الإستراتيجية، ممثلوا اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية و سيرورة وإجراءات اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية.

#### أولاً: طرق اليقظة الإستراتيجية

هناك من يرى بأن لليقظة الإستراتيجية طريقتان هما:<sup>(1)</sup>

#### ■ الطريقة الأولى: حسب هذا التصنيف يوجد أربعة أنواع هي:

- 1- ملاحظة غير موجهة: الفرد يعرض معلومات دون أن يكون في فكره احتياج إلى معلومات محددة. الهدف هو جمع أكبر قدر من المعلومات للكشف بأسرع وقت ممكن عن التغيرات التي يحتمل أن تحدث. فمختلف مصادر المعلومات تستخدم ولو كانت كميتها كبيرة ثم يتم بعد ذلك تصفيتها، لأن الاهتمام ينتج عنه استبعاد عدد كبير من المعلومات؛
- 2- ملاحظة موجهة: هي الملاحظة المباشرة وهي تتعلق ببعض أنواع المعلومات أو المواضيع المحددة؛
- 3- بحث غير رسمي: في هذا النوع من البحث، الفرد يبحث بنشاط عن المعلومات لتعميق معارفه ولفهم مشاكل معينة. فهو بحث غير رسمي ويتضمن جهد محدود نسبياً وغير مهيكلاً؛
- 4- بحث رسمي: وفيه الفرد يقوم بجهد مخطط بهدف الحصول على معلومات محددة أو معلومات متعلقة بنتائج محددة. فهو رسمي لأنه منظم وفقاً للإجراءات محددة أو منهجيات معدة مسبقاً.

<sup>(1)</sup> Samia Menif, op-cit, p p 41-42.

■ الطريقة الثانية: حسب هذه الطريقة هناك:

- 1- البحث سلبي: وهو ما يفعله معظم الناس مثلاً عند قراءة الصحف والعيب في البحث السلبي هو أنه لا يستخدم المعلومات باعتبارها معلومات إستراتيجية، وقد لا يتم ملاحظة علامات التغيير البيئي؛
- 2- البحث إيجابي (نشط): ويركز على مصادر المعلومات المتوفرة في بيئة العمل وكذلك في البيئة ككل.

في حين هناك من يرى بأنه توجد طرق أخرى أهمها:<sup>(1)</sup>

### 01- طريقة المعايرة (القياس المقارن) benchmarking

ظهرت هذه الطريقة في الوم أ وهي سيرة لتطور الأداء الناجع للمنتوجات، الخدمات، الوظائف، الطرق والتطبيقات مقارنة بأحسن المؤسسات التي تنشط في نفس مجال المؤسسة الاقتصادية. ويكون ذلك على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف انحرافات التنافسية. وهذه الطريقة تستعمل لتحقيق النجاح في كافة المستويات وذلك لتحقيق الريادة. وهذه الطريقة تتشكل من المراحل التالية: تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين، تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية، تجميع المعلومات عن هذه المؤسسات، تحليل البيانات ودراسة مقارنة بين أدائهما، تحديد الأهداف وخطة التحسين لتفوق على المنافسين، تشكيل فرق عمل وتنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

### 02- طريقة بورتير Portre

قسم بورتير قوى المنافسة إلى خمسة وهي (المنافسون في القطاع، مؤسسات تصنع منتجات بديلة، المنافسين المحتملين، قوة الموردين وقوة الزبائن). فتحدد موقع المؤسسة التنافسي من بين منافساتها في السوق، ومنه معرفة الفرص والاستفادة منها، والتهديدات وتجنبها.

<sup>(1)</sup> لامية حلبي، المصدر سبق ذكره، ص ص 29-30.

ثانيا: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية

يمكن تلخيص ممثلوا عملية اليقظة في:<sup>(1)</sup>

1- **متخذو القرارات الإستراتيجيون:** يتمثلوا في الرؤساء، نواب الرؤساء، الإطارات والمسирون السامون، أعضاء مجلس الإدارة... الخ، ويتصفون غالبا بمعرفة حسنة للأهداف العامة للمؤسسة ومعرفة جيدة للتطور الحاصل في بيئتهم. ويتمثل دورهم في: عرض الأهداف المستهدفة ذات الأولوية على جماعة اليقظة والتحليل النتائج التي قدمت إليهم في شكل سنريوهات ثم تحويلها إلى قرارات.

2- **المدير:** وقد يكون مسير المشروع، نائب المسير وعامل رئيس في المعلومات. ويتصف بحثه على العمل الجماعي، القدرة على تسيير الموارد البشرية والمالية ومعرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. ويتمثل دوره في: المسؤولية عن المعلومات وعلى نشرها وأمنها، إعداد ومراقبة دفتر الحاجات، مناقشة السنريوهات وحث متخذو القرارات الإستراتيجيون حول إعادة تحين نظرهم حول المستجدات في البيئة وإدارة ميزانية اليقظة.

3- **المتيقظون الكبار:** قد يكونون مهنيو البحث والتطوير، مهنيو التقييم التقني والخبراء. يتصفون بالقدرة على العمل الجماعي، القدرة على التفكير الإستراتيجية والمعرفة لمجملية عملية اليقظة يقومون بتحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعمة، فهم الاتجاهات الكبرى بالإضافة إلى الإشارات الضعيفة، المساهمة الجماعية في إعداد السنريوهات.

4- **المتيقظون المشتركون:** مثل الباحثين، عمال المراقبة وعمال البحث عن المعلومة. ويتصفون بالملاحظة الجيدة، المعرفة الجيدة للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، التحكم في الشبكات والبريد الالكتروني، استنتاج قواعد البيانات والتحكم في تقنيات المقابلة والاستبيان. ودورهم يتجسد في التحكم في مصادر المعلومات، إعداد خلاصة للمعارف في شكل جرد الكتروني في الحاسوب الموزع لدى جماعة اليقظة.

<sup>(1)</sup> سهيلة بومعزة، (2009): دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، ص ص 128-131.

5- العمال: يتمثل دورهم في المساهمة في دعم اليقظة من خلال جمع ومعالجة المعلومات الذي يقوم به أمين المكتب أو السكريتير، الدعم التقني الذي يقدمه المسؤولون عن الحاسوب والمختصون في الإعلام الآلي.

6- الاستشاريون الخارجيون: ويتمثلون في المستشارين، المحللين، المختصين والوسطاء في المعلومات. يقومون بالمساهمة في البحث عن المعلومات المحددة.

يمكن توضيح دور الفاعلون في اليقظة في عملية اليقظة حيث لكل منهم دور خاص به.

#### جدول رقم II-04: أدوار القائمين باليقظة الإستراتيجية

القائمون باليقظة	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
العمال	مرحلة الجمع
المشاركون المتيقظون الكبار	مرحلة التحليل والتركيب
المدير متخذو القرارات الإستراتيجيون	مرحلة النشر واتخاذ القرارات

المصدر: سهيلة بومعزة، (2009): دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، ص 131.

## الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية

والجدول الموالي يوضح الفاعلون الممثلون لليقظة داخل المؤسسة، الدور الذي يلعبونه وكذا خصائص كل ممثل:

### جدول رقم II-05: ممثلوا عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلوا اليقظة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة؛</li> <li>- التمتع الجيد في تطورات بيئة المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقدمون لجماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية؛</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛</li> <li>- تحويل السيناريوهات إلى قرارات؛</li> <li>- البحث عن الإبداع وخلق أفضل المزايا التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>متخذو القرارات الاستراتيجية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السعي لإرساء روح العمل الجماعي؛</li> <li>- امتلاك القدرة على تسيير الموارد البشرية؛</li> <li>- معرفة الوسائل التي يمكن أن تساعد في عملية اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يكون كهزمة وصل بين متخذو القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة؛</li> <li>- المسؤول عن سير عملية اليقظة الإستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدير</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي والتفكير الاستراتيجي؛</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب وخاصة الرؤية المستقبلية؛</li> <li>- المعرفة العامة بعملية اليقظة الإستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمع؛</li> <li>- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات؛</li> <li>- القيام بعمليات التصحيح إن توجب ذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المتيقظون الكبار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب الروح الفضولية والقدرة على الملاحظة الجيدة؛</li> <li>- تحديد مصادر المعلومات الإستراتيجية؛</li> <li>- القدرة على التعامل مع الفائض من المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات؛</li> <li>- استكشاف البيئة والتصنيف الأولية للمعلومات الموجودة بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المتيقظون المشتركون</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم؛</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك من بين العمال الذين يدعمون اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، فهم يرتبون الملفات ويدخلون المعلومات في الموزع؛</li> <li>- هناك كذلك من يدعم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمال</li> </ul>

المصدر: نصيرة علاوي، (2011): اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبليس"،

مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقائد- تلمسان،

الجزائر، ص ص 90-92.

ثالثا: سيرورة وإجراءات اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية

#### ❖ سيرورة اليقظة الإستراتيجية:<sup>(1)</sup>

تعرف سيرورة (دورة) اليقظة الإستراتيجية بأنها: "مجموعة نشاطات مرتبطة ببعضها البعض، تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات. فهي تعتبر سيرورة تجميعية، وذلك لوجود عدة مراحل كما أنها تتحقق بمساهمة عدة مشاركين، وهي تعتبر كسيرورة ذات طبيعة استمرارية. تعتبر شروط تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية أمرا أساسيا لبقاء جهاز اليقظة الإستراتيجية. كما أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون بطريقة إرادية وذلك للسببين التاليين:

- المعلومات تعتبر حاليا بمثابة مورد أساسي في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛
- اليقظة الإستراتيجية هي نتيجة لسلسلة تطورات أنظمة المعلومات، فهي ليست فقط أدوات الجمع، النشر والمعالجة الآلية للمعطيات، فهي تعتبر أنظمة معلومات مؤسسية موجهة باتجاه القرار الاستراتيجي.

#### ❖ إجراءات اليقظة الإستراتيجية:

عملية اليقظة لديها أربعة إجراءات، غالبا ما يتم هيكلتها وفقا لحركة متكررة ودائمة لتحسين وإعادة توجيه كل نشاط من الأنشطة الأربعة الرئيسية والتي تتكون من:<sup>(2)</sup>

#### • الإجراء الأول: التعبير عن الحاجة

يتكون من المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: يتم فيها تحديد التحديات وربطها بمحاور اليقظة، من خلال عمل مشترك بين المختصين بالتحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي مع المسير الذي يتلقى نتائج اليقظة. ومراحل اليقظة تقسم حسب الموضوع، الكلمات المفتاح، العبارات المفتاح، الأشخاص المفتاح... الخ. ومجموع محاور اليقظة تحدد نطاق تحدياتها؛
- المرحلة الثانية: كتابة سيناريوهات الجمع، فكل محور من اليقظة يمكن تطبيقه وفق أحد أو مجموع سيناريوهات التي تسمح بتحديد الطلبات المنشورة في الانترنت والتي حددت من

<sup>(1)</sup> Salima Kriaa Medhaffes et Humbert Lesca (2001): L'Animation de la veille stratégique, 1<sup>iere</sup> édition, Éditions Lavoisier: Paris, France, p p 21-23.

<sup>(2)</sup> Christian Coutenceau, François Barbara, William Everett, Alain Gilliéron, Xavier Jacquin, Muriel Poullain, Claude Valle et Edmond de Vigouroux d'Arviu, (2010): Guide pratique de l'intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, édition d'Organisation: Paris, France, p p 27-37.

طرف خبراء اليقظة ووافق عليها المسير، فهذه الموافقة مهمة جدا لأنها شرط لما تبقى من مراحل اليقظة.

• الإجراء الثاني: جمع المعلومات

- المرحلة 3: تعريف المصادر

بمجرد التعرف على ما يتم البحث عنه، يجب معرفة أين يمكن إيجاد المعلومات. حيث المصادر هي عديدة، فمنها ما هو سهل الوصول إليها ومنها الصعب وأنواع المصادر هي:

1/ المصادر الداخلية:

- الموظفون (التجاربيون والتقنيون...الخ)؛

- المتمرنون؛

- الوثائق؛

- التراث، الأرشيف الملموس والغير ملموس؛

- بنك المعلومات.

2/ المصادر الخارجية:

- المعارض والصالون؛

- المنشورات والمطبوعات؛

- الشبكات: الجمعيات المهنية، أرباب العمل والنقابات؛

- الجهات المعنية: عملاء، موردين، منافسون ومساهمون؛

- الندوات، العروض وأيام الأبواب المفتوحة.

3/ مصادر متخصصة، يقومون بجمع وتحليل المعلومات المستهدفة بحد ذاتهم:

- المؤسسات المتخصصة؛

- سماسة المعلومات.

- المرحلة الرابعة: جمع المعلومات

الجمع يكون من خلال المصدر المحدد، والذي يمكن أن يكون:

- المعرفة البشرية، من خلال البحوث المستهدفة أو المعرفة المنشورة في جميع نشاطات

المؤسسة، وعندما تكون معلومة مهمة تستحق معاملة خاصة، فيكون تقرير مفاجئ؛

- شبه التلقائي؛

- التلقائي، بمساعدة أدوات الإعلام الآلي، اليقظة تعمل على الإنترنت.

• الإجراء الثالث: معالجة المعلومة

- المرحلة الخامسة: التصنيف

بمجرد جمع المعلومات، يتم التعامل مع المعلومات التي تم الحصول عليها من الناس أو تلقائياً وفقاً لنظام تصنيف محدد من طرف مسير المؤسسة، وهو:

- الفرز وذلك للحفاظ فقط على المعلومات المفيدة؛

- تصنيف، فهرسة وتخزين المعلومات في قاعدة بيانات وثائقية.

- المرحلة السادسة: التحليل

هذه المرحلة حاسمة وتعتبر محددة لنجاح دورة اليقظة، ففي الواقع هي معقدة ومكلفة بحيث من خلالها يتم تفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، وتعطي قيمة مضافة حقيقية للعملية ككل. التحليل يكون من خلال إتباع منهجية محددة ويتم الاعتماد على أدوات ولوحات قيادة مما يسمح بما يلي:

- تقييم حجم المعلومات المجمعة حول موضوع معين، ورصد التغيرات على مر الزمن؛

- كشف ظهور مفهوم أو موضوع جديد؛

- تحديد المصادر التي تحتوي على معلومات مفيدة؛

- إقامة ربط بين الأشخاص ومواضيع اليقظة؛

- التعرف على الإشارات الضعيفة.

ويستند التحليل على النصوص الأصلية والإحصائيات الدقيقة وهذا بهدف استخلاص معلومات إحصائية ذات دلالة، ونتائج اليقظة تسمح بتحديد الاتجاهات وتقييم أهميتها وتطورها عبر الزمن.

• الإجراء الرابع: نشر المعلومات المفيدة

- المرحلة السابعة: نشر المعلومات

في البداية يجب إضفاء الطابع الرسمي على قواعد النشر وكذلك تقييم الوثائق بالتعاون وثيق مع المسير، وهذا التقييم له جانبان:

1- تقييم المصدر: المسير أو المسؤول عن اليقظة يحدد نوعية المصدر. عموماً، المعلومات المنشورة

في الصحف الوطنية أو الصحف المتخصصة هي جديرة بالثقة، والتأشير على أساس نوع المصدر

ليس قاعدة مطلقة؛

2- تقييم حسب أهمية الوثيقة: ويقوم على ثلاث مستويات وهي:

- التوافق مع التحديات ولكن لا يوجد لديها نتيجة معينة؛
- المعلومة يحتمل أن تكون ذات تأثير على الإستراتيجية، ويجب تعميمها على الجهات المعنية؛
- المعلومة كونها رأس مال فيجب أن تكون جزء من عناصر التفكير، وأهميتها تستوجب التنبيه الفوري من قبل المسؤول عن اليقظة للمتلقي بشكل بريد الكتروني مثلا.
- المتلقي يمكنه تقاسم بعض أو كل المعلومات المعالجة وفقا لسريتها إما مع أشخاص من اختياره، بالداخل أو الخارج فيطلب منهم الإثراء من خلال تعليقاتهم أو على شبكات الاجتماعية كالمندوبات لجمع الآراء أو طرح أسئلة لإثراء نقطة معينة.

- المرحلة الثامنة: التحليل النقدي

التحليل يمكن أن يكون في نهايته مصحوبا بتوصيات على سبيل المثال:

- إبراز التنبيهات أو الإشارات الضعيفة؛
- تأكيد التنبؤ؛
- إثارة ردود الفعل؛
- تطوير الإستراتيجية، البحث وخطة العمل.

## المطلب الثاني: وظائف ومنافع اليقظة الإستراتيجية

يحاول الباحث في هذا المطلب مناقشة وظائف اليقظة الإستراتيجية، منافع اليقظة الإستراتيجية ومساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

### أولاً: وظائف اليقظة الإستراتيجية

يمكن توضيح الوظائف الرئيسية لليقظة الإستراتيجية فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1- وظيفة مراقبة بيئة المؤسسة:

هي واحدة من الوظائف الرئيسية لليقظة الإستراتيجية تقوم على أساس مسح بيئة المؤسسة من أجل توفير المعلومات المتعلقة بأساس الموضوع لصناع القرار، والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية فعّالة. ومراقبة البيئة هي عملية ديناميكية تجدد نفسها باستمرار، وتتغذى عن طريق جميع البيانات من مصادر مختلفة ومن المفروض تحليل المعلومات المبحوث عنها والمجمعة و ثم تلخيصها، وكل هذا بهدف تزويد صانعي القرارات في الوقت المناسب بالعناصر الضرورية ضمن حركة إستراتيجية سريعة، موثقة وملائمة للظروف الخاصة بالبيئة التي تتغير باستمرار.

#### 2- وظيفة توقع التهديدات التي تواجه المؤسسة:

يعتبر الكشف عن الفرص والتهديدات واحد من الوظائف المهمة لليقظة الإستراتيجية. وهناك نوعان من التهديدات تواجه المؤسسة هي التهديدات الداخلية والتي تتعلق عموماً بتقادم التراث غير المادي للمؤسسة، والتهديدات الخارجية التي يمكن أن تمس حتى منتجات المؤسسة (القرصنة، براءة الاختراع والنقل)، التهديدات التي تتعرض لها المواقع (التسلل، الاستماع وقرصنة الإعلام الآلي)، التهديدات التي يتعرض لها الأفراد (الإغراء وزعزعة الاستقرار)، التهديدات على البيئة المباشرة للمؤسسة (ممارسة الضغط وكسب التأييد) وتهديدات اللوائح (الثغرات القانونية).

أما بالنسبة للفرص فهي دالة إنتاج جديدة، حيث الإنتاج يتعلق بكل من طبيعة المنتجات، مصادر التمويل، طرق الإنتاج، أساليب التنظيم واختيار الأسواق. ويمكن تقسيم الفرص إلى ثلاثة أنواع: فرص متعلقة بالمعارف والتكنولوجيات الجديدة وفرص متعلقة بالأسواق الناشئة أو المحتملة، فرص متعلقة بالشركاء الجدد المحتملين والتي من المرجح أن تحسن أداء المؤسسة (المراكز التقنية، مختبرات البحث العلمي، الجامعات، السلطات المحلية، الموردون، العملاء والمنافسون..الخ).

<sup>(1)</sup> Chedia Dhaoui, op-cit, pp 137-139.

إن تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا محفزا لتحديد الفرص وتسمح بتوقع التهديدات لمواجهتها قبل وقوعها مثل النوايا الإستراتيجية للمنافسين، التغييرات المحتملة والمتعلقة بالمعايير والتشريعات .. الخ. من جهة أخرى فهي تلعب دور في توقع الفرص مثل الكشف عن أسواق جديدة، إطلاق منتجات جديدة، تنويع المنتجات الحالية، إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية... الخ. هدف توقع التهديدات والفرص هو السماح بأفضل تسيير للأزمات وذلك بالتحضير للتغييرات المحتملة، وتحسين الاستجابة والقدرة على التكيف بشكل أفضل وباستمرار مع بيئة المؤسسة.

### 3- وظيفة تحليل وتركيب المعلومات:

وظيفة أخرى لليقظة الإستراتيجية هي السماح بتحليل المعلومات المجمعّة وذلك لمعرفة العناصر الأساسية، وخلق المعارف الإستراتيجية الجديدة والصالحة للاستعمال في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا أمر مهم لكون معظم المعلومات المتاحة والتي تم جمعها هي نادرا ما تخدم لب الموضوع، وغالبا ما تكون تحمل الكثير من المعلومات، ومتخذو القرار هم فقط يحتاجون المعلومات ذات القيمة المضافة التي يمكنها أن تؤثر على قراراتهم، واستيعابها يعتبر سهل نوعا ما. من هذا المنطلق فاليقظة الإستراتيجية تسمح بإتباع نهجا تحليليا لمعالجة المعلومات. وتحليل المعلومات هي الخطوة الأساسية بعد الجمع، وتتكون أساسا من تطبيق قواعد الاستدلال وغالبا ما تستخدم وظائف نظم المعلومات، وتسمح بتحديد وبشكل أكثر فعالية المعلومات الأنسب وذلك تماشيا مع طلب المعلومات من طرف صانعي القرار. كفاءة المسؤولين عن اليقظة في استخدام أدوات المعلومات هي ذات أهمية بالغة للنجاح في القيام بالتحليل الجيد للمعلومات التي تم جمعها. تركيب المعلومات هو ضروري أيضا، وحتى أساسيا في بعض الحالات. في الواقع، بعض المعلومات طويلة ومملة أثناء الاستيعاب، لذا من المهم تركيب محتواها باستخدام العديد من التقنيات مثل التلخيص، أو كذلك استخدام الكلمات المفتاح المرتبطة بالفهرس، لتعكس على نحو أفضل محتويات الوثائق الكبيرة.

### 4- وظيفة تنسيق المعلومات:

اليقظة الإستراتيجية تسمح بتنسيق المعلومات المحللة والمركبة، وذلك بهدف القدرة على نشر المعارف في شكل ملائم ومفهوم من قبل صانع القرار. في كثير من الأحيان الرسوم البيانية أو الجداول هي الأكثر فعالية من قوائم طويلة من الأرقام غير المفهومة للناس العاديين، وأساليب التنسيق تطورت كثيرا من ظهور برامج الكمبيوتر المكتبية مثل برامج جداول البيانات، مع ذلك

فعرض المعلومات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار إعدادات المستخدم التي تعكس ما يفضله صانع القرار وذلك لتوفير التوقعات الأقرب منه. تنسيق المعلومات يجب أن يتوافق مع بعض المعايير لضمان التوافق التمثيلي بين المؤسسات أو الأقسام، وحتى بين صناع القرار في حالة القرارات المشتركة.

#### 5- وظيفة التنشيط وتقاسم المعلومات:

لليقظة الإستراتيجية دور آخر هو تسهيل الاتصال بالمتلقي الجيد وذلك في الوقت المناسب، وأيضا تنشيط الشبكات الداخلية والخارجية لأجل تقاسم المعلومات وإثراء ذاكرة المؤسسة. وهذه الوظيفة تستند أساسا على قدرة الأشخاص المشاركين في اليقظة الإستراتيجية على التواصل وتبادل معلوماتهم، بما في ذلك استخدام الأدوات التي يوفرها نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة. المعلومات المتبادلة تسمح كذلك بتحسين نشر المعلومات للأشخاص المعنيين.

ويمكن تقسيم وظائف اليقظة الإستراتيجية إلى ما يلي:<sup>(1)</sup>

- أ- التوقع: هو توقع لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط؛
- ب- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن الاستحواذ عليها أو المشاركة معها واكتشاف فرص السوق؛
- ت- المراقبة: مراقبة التطورات المتعلقة بعرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج.
- ث- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ أو صواب المنافسين، للاعتماد على أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة لمسيري المؤسسات الاقتصادية.

#### ثانيا: منافع اليقظة الإستراتيجية

بما أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر الرادار البشري والتكنولوجي الذي يعتمد عليه مسيري المؤسسات الاقتصادية في مراقبة بيئتها، وذلك بغية الحصول على المعلومات التي ترتبط بالتغيرات والتطورات الناشئة في بيئتها الخارجية، وذلك بخلق فرص والتقليل من المخاطر ومنه تحسين أداء المؤسسة

(1) فيروز زروخي و فاطمة الزهراء سكر، (2010): دور اليقظة الإستراتيجية في رفع من تنافسية مؤسسات

الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلى، الشلف، ص 12.

والذي يمكن أن يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ويعكس كلا من تحقيق الأهداف المسطرة (الفاعلية) واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيقها (الفاعلية)<sup>(1)</sup>.

كما انه عندما يكون في المؤسسة يقظة منظمة ولو نوعا ما، فإنه يتم التفكير في تكييف المحيط، وكذلك يتم تصور كيفية التفوق على منافسي المؤسسة بشكل منهجي ومنه فمرحلة التشخيص هي مهمة جدا. التساؤل عن المشاكل الحقيقية بهدف واحد وهو تحسين أداء المؤسسة. فإن خلق شبكة داخلية وخارجية خاصة بالمؤسسة يعتبر مرحلة إستراتيجية مفيدة جدا بالنسبة لمتخذي القرار<sup>(2)</sup>.

فاليقظة الإستراتيجية هي أداة لتحقيق الأداء المتميز، وبشكل أدق تساعد مسير المؤسسة في سيرورة التخطيط، اتخاذ القرارات، الاستجابة ورد الفعل، المبادرة والاستباق، الابتكار والتعلم<sup>(3)</sup>. إذن مما سبق يمكن استخلاص منافع اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- التفاعل السريع؛
- دعم القرارات؛
- الكشف عن معظم التغيرات التي يمكن أن يتم التأقلم معها؛
- تفادي المفاجأة الإستراتيجية؛
- المساعدة في تسيير المخاطر والتقليل من عدم اليقين؛
- الكشف عن عملاء في أسواق جديدة؛
- البحث عن إستراتيجية تجارية جديدة؛
- إيجاد شركاء جدد؛
- تحسين القدرة على التجديد بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الفهم الجماعي للمعلومات؛
- تحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة في بيئة تنافسية؛
- المساعدة في إعداد وصياغة إستراتيجية المؤسسة؛
- تفادي خسارة كبار العملاء الحاليين؛

<sup>(1)</sup> Salima Kriaa Medhaffes et Humbert Lesca, op-cit, p 25.

<sup>(2)</sup> Jean-louis Levet, (2001): L'Intelligence économique: mode de pensée, mode d'action, 1<sup>iere</sup> édition, economica édition: Paris, France, p 159.

<sup>(3)</sup> منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)-، المصدر سبق ذكره ، ص 47.

<sup>(4)</sup> Salima Kriaa Medhaffes et Humbert Lesca, op-cit, p 25.

- ربح الوقت الكافي لاتخاذ القرارات المهمة؛
- التميز في الأسواق الحالية؛
- البحث عن موردين جدد.

بالإضافة للمنافع السابقة فاليقظة الإستراتيجية تسمح كذلك بما يلي:<sup>(1)</sup>

- تسمح بتجنب بعض الأخطاء ذات الضرر الكبير (معلومات مضللة وعدم وجود معلومات حيوية)؛
- تسلط الضوء على المنشورات المنجزة سابقا؛
- هي أداة جيدة تمكن من التغذية العكسية (أي معرفة في الوقت المناسب ما يفكر ويقول الآخرون وكيف قاموا بتجميع معلوماتهم).

### ثالثا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

إن التسويق في الوقت الحالي أصبح يمثل أكبر التحديات التي تواجه مسير المؤسسة الاقتصادية، ولواجهة ذلك فإنه يتم الاعتماد على ملكية المعلومات الأكثر أهمية، حتى من امتلاك عوامل الإنتاج الأخرى من رأسمال المادي وعمال، التي من السهل نوعا ما تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة. لكن استنساخ معلومات المؤسسة ورأسمالها الفكري الذي قد يمثل بسهولة العامل الذي يعتمد عليه لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. فالمعلومات تعتبر أداة هامة لخلق الميزات التنافسية ولزيادة رضا الزبائن. الاضطرابات والتحولات التي ظهرت في بيئة المؤسسة فرضت على مسيرها السعي للحصول على المعلومات التي يعتمدون عليها لاتخاذ القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، حيث من المفروض أن المعلومات الدقيقة والملائمة ستساعد في ترشيد القرارات ومنه المؤسسة تحقق البقاء في القيام بنشاطاتها وكذلك النمو والتطور<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Audrey Knauf, op-cit, p 34.

<sup>(2)</sup> قدور بن نافلة و عاشور مزريق ، (2010): اليقظة الإستراتيجية قناة لاتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، ص 12.

### المطلب الثالث: دور، أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دور وأهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية سيتم التطرق في هذا المطلب إلى دور، أهمية وأهداف اليقظة.

#### أولاً: دور اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية تقوم بعدة أدوار يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- معرفة الاتجاهات الحديثة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية؛
- تكييف المنتج مع متطلبات السوق؛
- زيادة قدرة المؤسسة على رد الفعل في أسرع وقت ممكن؛
- البحث عن اكتساب ميزات تنافسية وتطويرها والحفاظ عليها؛
- تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- تسمح بتحقيق الوفرة المالية لكون المعلومات تساعد على تحسين الخصائص التقنية للمنتج؛
- تسمح بسرمان المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية ضمن المؤسسة؛
- تسمح بالمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئة المؤسسة؛
- التحذير والتنبؤ بالعراقيل التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

تلعب اليقظة الإستراتيجية دور أساسي في مواجهة المخاطر، ويمر مسار اليقظة الإستراتيجية في معالجة المخاطر بالمراحل التالية:<sup>(2)</sup>

- ✓ **الشيء المستهدف:** يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعوان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجئ إليها؛

<sup>(1)</sup> فيروز زروخي وفاطمة الزهراء سكر، المصدر سبق ذكره، ص ص 11-12.

<sup>(2)</sup> لمجد بوزيدي، (2009): إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة-دراسة حالة ش.ذ.ذ.م للخدمات العامة والتجارة DOUDA، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، الجزائر، ص 178.

✓ **الملاحقة:** فهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك؛

✓ **السير والحركة:** يتعلق بحركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة، وذلك من خلال نشر هذه المعلومات التي تم جمعها، معالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار؛

✓ **المعالجة:** وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة قوة تساعد على اتخاذ القرارات وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على إستقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفا فعالا في صنع القرار المستقبلي للمؤسسة.

مما سبق فإنه يتبين أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا كبيرا ومهما في إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية، وهذا لمساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي تعمل فيها، وكذا من خلال عملية ترصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تنجر عنها خسارة مؤثرة على أدائها، فاليقظة الإستراتيجية تبقي المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم، ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.

إذن تمكن اليقظة المؤسسة من:<sup>(1)</sup>

- اتخاذ القرارات بأمان أكبر؛
- تنبؤ، مراقبة وتوقع التغيرات المستقبلية دون حدوث مفاجآت بسبب التغيرات التكنولوجية أو غيرها؛
- التقييم الموضوعي الحالي والمستقبلي للموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- رفع الربح عن طريق البيع الأحسن والفعال لمنتجات المؤسسة؛
- تطوير منتجات جديدة والتموقع في أسواق جديدة؛
- امتلاك نظرة أحسن حاليا ومستقبليا حول المنافسين والتنبؤ باهتماماتهم وتوجهاتهم؛
- تحسين، تنمية وتوسيع مجموع نشاطات المؤسسة.

(1) أحمد بخوش، المصدر سبق ذكره، ص 41.

## ثانيا: أهمية اليقظة الإستراتيجية

أداء المؤسسات مرتبط بقدرتها على تهيئة هياكلها وإستراتيجيتها وبيئتها، ولكن هذه البيئة تتغير بشكل سريع إلى حد الظهور المضطرب وهذا ما أبرز الأهمية والحاجة إلى التكيف. ويمكن تلخيص صفات البيئة المضطربة على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- تشبع الطلب المحلي؛
- اشتداد المنافسة الخارجية على السوق الوطنية؛
- التطور السريع للتكنولوجيا؛
- تقلص مدة دورة حياة المنتج؛
- التكثيف التنظيمي: زيادة المعايير المفروضة على المؤسسات الاقتصادية من طرف الحكومات الوطنية و/أو الأجنبية.

في مثل هذه البيئة فإن معدل تغيير هذه العوامل يرتفع وبشكل متزايد، وعدم اليقين يعبر عن الفرق بين المعلومات المتاحة والمعلومات المخفية. ومقابل البيئة التطورية وعدم اليقين فإن على مسيري المؤسسات الاقتصادية الرد السريع على الأحداث لتحقيق أهداف على المدى القصير لكي تظل قادرة على المنافسة ويضمنوا استمراريتها، لكن الاستجابة السريعة لا يمكن أن تكون إذا كان الفرد غير جاهز وكذلك السعي للانسجام مع بيئتها لضمان استدامتها. فالمعلومات تتطلب الاستماع لها، وبالتالي هناك حاجة إلى نظام معلومات جاهز لتعقب التغيرات في وقت مبكر، ويسمح بالاستماع المستقبلي للبيئة ومنه الكشف في أقرب وقت عن الفرص والتهديدات والذي يسمى اليقظة الإستراتيجية<sup>(2)</sup>.

❖ يمكن تبين أهمية اليقظة الإستراتيجية كذلك من خلال الامتيازات التي تقدمها:<sup>(3)</sup>

### 1- امتياز اليقظة الإستراتيجية المدافعة:

فهي تعتبر كسلاح دفاعي وذلك من خلال ما يتم جمعه من معلومات تؤدي إلى الدفاع عن تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فهي تكون فعالة عند جمع المعلومات حول بعض الأوضاع لاستغلال الفرص وتحديدتها بشكل أحسن.

<sup>(1)</sup> Samia Menif, op-cit, p 25.

<sup>(2)</sup> idem, p 26.

<sup>(3)</sup> لامية حلبي، المصدر سبق ذكره، ص ص 20-21.

## 2- امتياز الرفع من فرص التجديد أو القيام بأفضل الاختيارات التكنولوجية:

عند تطبيق اليقظة الإستراتيجية، فإن المؤسسة الاقتصادية تتمكن أكثر من الرفع من القدرة على التجديد انطلاقاً من المعلومات التي بحوزتها، مثل المؤسسات المتخصصة التي تقوم بالبحث لفائدة مؤسسات اقتصادية عن أفكار لمنتجات متجددة، فهذه المؤسسات تكون يقظة بشكل مستمر ونشط في جمع المعلومات من مخابر البحث الأساسية، وذلك لتتمكن من تقديم المعلومات لزيائنها.

إذن من خلال ما سبق يمكن توضيح أهمية اليقظة في النقاط التالية:

- تحقيق الدفاع عن مكانة المؤسسة واستمراريتها؛
- الرفع من فرص التجديد الداخلي بالإضافة للخارجي الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة؛
- الحفاظ على الإرث المعلوماتي للمؤسسة وحمايتها؛
- التسيير الجيد لمحفظة نشاطات المؤسسة.

بالإضافة إلى الأهمية السابقة، فإن اليقظة الإستراتيجية لها أهمية<sup>(1)</sup>:

- من الناحية المالية تسمح بتحقيق الوفرة والأريحية وذلك لكون المعلومات التي تم جمعها تمكن من تحسين الخصائص التقنية للمنتجات المقدمة لزيائن المؤسسة الاقتصادية؛
  - تؤدي إلى المرور الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها؛
  - توفر التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ممكن أن تواجهها المؤسسة الاقتصادية؛
  - تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير، لكون خلية اليقظة تكشف الفرص والتهديدات اللذان يمكن أن يغيرا من إستراتيجية المؤسسة؛
  - التسيير الجيد للوقت في عملياتها؛
  - التمكن من حل المشاكل في أسرع وقت ممكن؛
- التوصل إلى التحسين المستمر في العلاقة مع كل من الزبائن والموردين.

<sup>(1)</sup> نصيرة علاوي، المصدر سبق ذكره، ص ص 84-85.

### ثالثا: أهداف اليقظة الإستراتيجية

مسيرو المؤسسات يمارسون اليقظة الإستراتيجية ليكونوا قادرين على التصرف بسرعة، في الوقت المناسب، بأقصى قدر من الكفاءة، بحد أدنى من الموارد وبأكبر دقة وذلك لتحقيق الأهداف التالية:<sup>(1)</sup>

1- الحد من عدم اليقين: بتركيز الانتباه على المصادر المحتملة، فإن مسيري المؤسسات يتمكنوا

من تغطية احتياجاتهم للمعلومات، فيبتنوا موقف يضمن مراقبة مصادر تغيير الرؤية وجمع المعلومات، وهذا ما يساعدهم على فهم بيئتهم وذلك لأن المعلومات تسمح بتقليل الجهل والغموض الذي يحيط في كثير من الأحيان بعملية صنع القرار. الحد من عدم اليقين هو فرصة لخلق معنى على المستوى الجماعي وإنشاء معنى يولد حلقة تعلم، مما يؤدي إلى ظهور المعرفة الضمنية والاحتياجات الجديدة للمعلومات، أي ذهابا وإيابا بين التفكير والعمل هو مصدر لثروة المعلومات والمعارف وفرصة جيدة لتبادل والمشاركة في بناء رؤية متماسكة للبيئة. تكرار هذه العملية والاستيعاب يشجع على اكتساب مهارات عن طريق تنظيم الكفاءات المتميزة والتي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين؛

2- تجنب المفاجآت الإستراتيجية الغير سارة: يمكن تعريف المفاجآت الإستراتيجية بأنها حدث فردي غير متوقع غالبا، ولا يمكنه التفاعل مع الإجابات التقليدية التي أثبتت فعاليتها في الماضي ولها تأثير على أرباح المؤسسة وقدرتها على وقف الخسائر، ومنه فإن إدارة التهديدات المفاجئة التي يمكن التنبؤ بها بشكل مسبق يكون أسهل من التهديدات التي تظهر ببطء. منع المفاجآت السيئة يعتبر هو كذلك جزء من تسيير المخاطر وذلك لسماح لمسيرو المؤسسات بعدم القيام بحلول غير مدروسة. فعلى مسيري المؤسسة تطوير تحليل متعدد الاتجاهات وتحسين قدرتهم على الاستماع، ليكونون قادرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة؛

3- زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار: خلق ظروف مواتية لظهور معارف جديدة، التعلم الجماعي، واكتساب كفاءات متميزة جديدة، يزيد من قدرة مسيرو المؤسسات الاقتصادية على الابتكار. وقد تم تأكيد العلاقة بين القدرة على الابتكار والقدرة على الاستماع الخارجي للمؤسسة. اليقظة تسمح بزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والذي هو عامل نجاح مهم؛

<sup>(1)</sup> Kamoun-Chouk Souad, op-cit, p p 196-197.

4- التفاعل بسرعة مع التغيرات في البيئة: أي القيام بالتوقع الذي هو ليس بالمعنى البسيط الذي يشمل حسابات الاتجاهات العامة على أساس البيانات التي تم جمعها خلال الفترة الماضية. بل السعي للكشف عن أوائل الإشارات للتغيرات وذلك من أجل التفاعل بسرعة. فالقدرة على التوقع تتطلب مهارات إدارة (القيادة، الأهداف، الرغبة في المخاطرة، المناخ، كفاءة وقدرة المؤسسة) لأن معالجة المعلومات المتوقعة يتعلق بالتفسير والذي يتطلب مهارات مميزة لإعطاء معاني للإشارات الضعيفة المجمعّة من البيئة.

### المبحث الثالث: مراحل، مهام وتحديات اليقظة الإستراتيجية

تمر اليقظة الإستراتيجية بعدة مراحل وتواجهها داخل المؤسسة الاقتصادية عدة تحديات.

#### المطلب الأول: مصادر، مراحل ومجالات اليقظة الإستراتيجية

يحاول الباحث في هذا المطلب التعرض إلى مصادر، مراحل و مجالات اليقظة الإستراتيجية.

#### أولاً: مصادر اليقظة الإستراتيجية

تنقسم مصادر اليقظة الإستراتيجية إلى:<sup>(1)</sup>

##### • المصادر الوثائقية:

تدعى باليقظة الوثائقية وتتمثل في: الصحافة، التلفزيون، الكتب، المعلومات القانونية والدارسات العامة التي يقوم بها المختصين؛

##### • المصادر الميدانية:

يتم الحصول على المصادر الميدانية من المعارض، الموردين، المحاضرات والمؤتمرات. وهناك تقسيم ثاني حسب ما قدمه AFNOR وذلك حسب سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فيوجد:

1- المعلومات البيضاء: يسهل الحصول عليها فلا يترتب عنها مشاكل قانونية، ومصدرها يكون رسمي؛

2- المعلومات الرمادية: من الصعب الحصول عليها، وهي مباحة؛

3- المعلومات السوداء: تكون سرية وغير منشورة ومحمية قانونياً، يسمح الحصول عليها فقط للأشخاص المسموح لهم الاطلاع عليها.

كما يمكن الإشارة إلى أن الحصول على المعلومات من المصادر الميدانية يستغرق وقت أطول مقارنة بالوثائقية، كما لا يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير لأنها أكثر عرضة للتزييف.

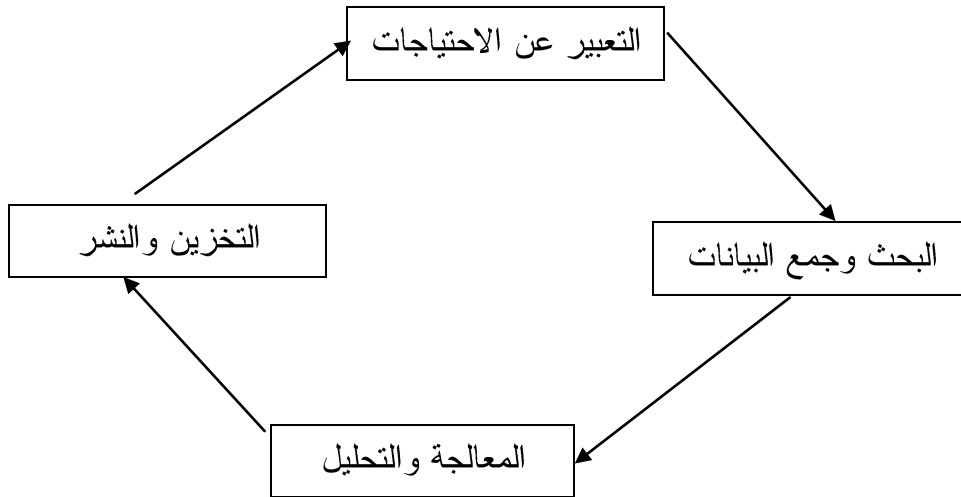
(1) لامية حلبي، المصدر سبق ذكره، ص ص 33-34.

ثانيا: مراحل اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية تشمل خطوات ومراحل محددة، تقوم عدة جهات بالمشاركة بها. وهدفها النهائي هو تحويل المعلومات إلى معارف تدعم صنع القرارات. وهي تعتبر مسعى منهجي ومنظم للاستعلام الخارجي للمؤسسة. فمن الملاحظ أن المعلومة هي المادة الخام للاستعلام، الذي تستعمل نتائجه لتلبية احتياجات صانعي القرار. ودورة الاستعلام تنقسم إلى أربعة مراحل: التعبير عن الاحتياجات، البحث وجمع البيانات، معالجتها وتحليلها، التخزين والنشر، وذات شكل حلقي لأن المعلومات التي تم الحصول عليها في الأول توجه إلى متطلبات جديدة، ومن ناحية أخرى، الاستعلام في حد ذاته يتم إعادة تقييمه بشكل مستمر وهذا يتوقف على تغيرات بيئة المؤسسة.

ويمكن تبين دورة الاستعلام في الشكل التالي.

الشكل رقم II-03: دورة الاستعلام



Source: Ilhème Ghalamallah, ob-cit, p 38.

وبشكل عام فقد تناول الكتاب مراحل اليقظة حسب عدة تقسيمات، فهناك من يرى بأنها تمر بالمراحل التالية:<sup>(1)</sup>

1. التعبير عن الاحتياجات للمعلومة؛
2. اختيار مصادر المعلومات؛
3. البحث وجمع المعلومات؛
4. معالجة المعلومات (التحليل، التركيب والتنسيق)؛
5. تخزين المعلومات (التحديث والإتلاف)؛
6. نشر المعلومات؛
7. استخدام المعلومات؛
8. استغلال ردود فعل الخبراء (التغذية العكسية) التي أدلى بها المتلقين لتحسين تلاؤم المعلومات؛
9. المراقبة والتي تسمح بتحسين سيرورة اليقظة.

### ثالثاً: مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية

يمكن توضيح عملية اليقظة الإستراتيجية في ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الاستخدام للتصرف: ويتعلق باختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه؛
- الخلق الجماعي لمعنى: وهي العملية الجماعية التي تنشأ المعرفة (معنى إضافي) من خلال بعض المعلومات وكذلك التفاعل بين المشاركين في إطار عمل جماعي؛
- الاستهداف: وهو العملية التي تهدف إلى تحديد جزء البيئة الذي يكون تحت المراقبة الإستباقية، والهدف من هذه العملية هو جعل اليقظة الإستراتيجية أكثر فعالية وذلك بأقل تكلفة وأقل جهد؛
- المتابعة: هي تركز على العودة إلى ما قبل المعلومات، فهي العملية التي تحدد انتقاء المعلومات؛

<sup>(1)</sup> Audrey Knauf, op-cit, p 38.

<sup>(2)</sup> Samia Menif, ob-cit, p p 42-44.

- النشر: هو العملية التي من خلالها يقدم شخص شيء مثل معلومة جديدة، تعليق.. الخ إلى شخص آخر مثل مستخدم محتمل؛
- التنشيط: كل جهاز لا يعمل تلقائياً، يجب أن يكون مدفوع من قبل شخص أو أكثر.

المطلب الثاني: مهام اليقظة الإستراتيجية ودور المسؤول عنها في تتبع تغيرات المؤسسة

يحاول الباحث في هذا المطلب التطرق إلى مهام اليقظة الإستراتيجية ودور المسؤول عنها في تتبع تغيرات المؤسسة.

أولاً: مهام اليقظة الإستراتيجية

مهام اليقظة الإستراتيجية متعددة، فهي تلعب دور في التخطيط، وضع الإستراتيجية، الحصول على ميزة تنافسية، اتخاذ القرارات، التكيف والاستجابة، الابتكار وتحسب الانقطاعات<sup>(1)</sup>. ولهذه المهام نتائج متوقعة التحقق ويظهر ذلك في الجدول الموالي.

الجدول رقم II-06: مهام اليقظة الإستراتيجية

الموضوع	مهمة اليقظة	النتائج المتوقعة التحقق
التخطيط	دعم اتخاذ القرار خلال التخطيط الاستراتيجي.	تسهيل وتطوير التفكير الاستراتيجي في المؤسسة.
الميزة التنافسية	دعم تحليل بيئة المؤسسة وتحديد الفرص وكذلك بناء والمحافظة على الميزة التنافسية.	فهم التحركات الحالية لقوى البيئة والتي تسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية.
اتخاذ القرارات	دعم القرارات في مرحلة كشف التناقضات.	بيانات مهمة لأجل قرارات إستراتيجية.
تكيف الاستجابة التفاعلية	إدراك القوة الخارجية للتغيير وتوجيه تكيف المؤسسة.	فهم التغيرات الحالية والمحتملة، التي تأخذ مكانها في البيئة، فتسمح للمؤسسة بالتكيف وتبقى تنافسية.
الابتكار	تحفيز الإبداع ودعم الابتكار.	إيجاد ابتكارات جديدة وقيمة من خلال أحسن أداء داخلي.
تحسب الانقطاعات	تجميع جزئيات التغيرات والإشارات الضعيفة للبيئة لأجل توقع المخاطر. المفاجآت والانقطاعات الإستراتيجية التي تنتج عنها تغيرات مستقبلية معقولة ومهمة للمؤسسة.	الإدراك الكافي والمبكر للتغيرات المهمة من البيئة وذلك لجعل المؤسسة تسير التوقعات واكتساب الامتيازات.

Source: Nicola Lesca, (2010): Veille et développement durable, 1<sup>iere</sup> édition, hermes-science édition: Paris, France, p p 50-51.

<sup>(1)</sup> Nicola Lesca, op-cit, p 50.

ثانيا: دور المسؤول عن اليقظة الإستراتيجية في تتبع تغيرات المؤسسة

يقوم مسؤول اليقظة داخل المؤسسة بما يلي:<sup>(1)</sup>

1. المتابعة بهدف التنبؤ باتجاهات السوق؛

2. محاكاة التطورات التكنولوجية؛

3. تطوير فرص الاستغلال؛

4. فهم المستهلكين وتوقع تطلعاتهم.

من خلال ما سبق فإنه يمكن تلخيص الأدوار التي يقوم بها المسؤول عن اليقظة في المؤسسات التي

تطبق آلية اليقظة في الجدول الموالي:

الجدول رقم II-07: أدوار مسؤولي اليقظة الاستراتيجية

الدور	التعريف
الحيوية و تنسيق النشاطات	دور الحيوية والتنسيق في مجال السياسة، البرنامج والنشاط.
موارد معلومات	وسم، خلق، تنظيم ونشر المعلومات (علمية، تكنولوجية واقتصادية..الخ) بما في ذلك قواعد المعلومات (الانترنت و CD.ROM).
اليقظة المستقبلية كمرجع سمسرة المعلومات	القيام بأنشطة اليقظة المستقبلية كمرجع وسمسرة المعلومات للمؤسسات.
الوساطة	وساطة والشبكة القريبة للمؤسسات.
التكوين	التكوين في اليقظة.
التوعية	توعية اليقظة.
التشخيص	إنشاء تشخيصات لتطور المؤسسة.
تطوير السوق	تطوير السوق وخاصة للطلب الذي يتم بعد أي التأثير على المستهلكين المحتملين.

SOURCE: Pierrette Bergeron, op-cit, p p 33-34.

<sup>(1)</sup> P.Moncin et F.Togninie, (2006): Petit Manuel d'intelligence economique au quotidien, 1<sup>iere</sup> édition, DUMOD édition: Paris, France, p 117.

كما أن إنشاء عملية اليقظة يمكن مسيرو المؤسسات من:<sup>(1)</sup>

- اتخاذ القرارات بأمان؛
- التنبؤ، رصد وتوقع التغيرات المستقبلية من دون أن تفاجئ بالتغيرات التكنولوجية أو غيرها، فعلى مسيري المؤسسات فهم التهديدات والفرص التي يتيحها السوق؛
- التقييم الموضوعي للمركز التنافسي الحالي والمستقبلي مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛
- زيادة أرباح المؤسسة عن طريق بيع المزيد من المنتجات؛
- تطوير منتجات واكتساب حصص في أسواق جديدة؛
- الحصول على أفضل رؤية للإجراءات الحالية والمستقبلية للمنافسين والتنبؤ بها وبالتالي التعرف على نواياهم؛
- تحسين وتطوير الأنشطة العامة للمؤسسة.

---

<sup>(1)</sup> Audrey Knauf, op-cit, p 37.

### المطلب الثالث: الأنسقة المفتاح، وسائل وتحديات اليقظة الإستراتيجية

#### أولاً: الأنسقة المفتاح لليقظة الإستراتيجية

من خلال الخبرة، يجب التأكيد على أهمية وجود ثقافة اليقظة، والتي هي في المقام الأول مسألة عقلية، فيجب على كل موظف أن يكون على بينة من قيمة وتحديات المعلومة، وعليهم أن يدركوا دورها في مجال البحوث، لذا فإن ثقافة اليقظة مهمة لتحفيز الموظفين وذلك من خلال:<sup>(1)</sup>

- تحفيز البحوث؛
- لا يقولون أبداً (كنت أعرف)، وذلك لمنع التداخل المستقبلي؛
- الشكر والمكافآت لمن يقدم بانتظام معلومات مفيدة؛
- إعطاء قيمة لنشر المعلومات التي تم جمعها من مختلف أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتشجيع ردود الفعل الرسمية على هذه المعلومات؛
- التواصل داخلياً فيما يتعلق بنجاح العمليات المحققة من خلال عملية اليقظة لتبين الفائدة وتحفيز مساهمة الجميع.

ولتبيين المفاهيم المفتاح لليقظة الإستراتيجية فإنه يجب طرح الأسئلة التالية:<sup>(2)</sup>

- ما هي المعلومات التي يتم تعقبها وفي أي بيئة؟
- ما هي أساليب البيئة؟
- كيف يتم تنظيم سيرورة اليقظة الإستراتيجية؟

#### • تعريف البيئة:

قبل معرفة أي نوع من المعلومات التي يتم تعقبها في البيئة، فينبغي أولاً تعريف البيئة وهي مجموع العوامل الهامة والتي تكون حدود المؤسسة، وتأخذ بالاعتبار عند صنع القرار. ويمكن تقسيم البيئة إلى قسمين، بيئة العمل، والبيئة العامة.

<sup>(1)</sup> Christian Coutenceau, François Barbara, William Everett, Alain Gilliéron, Xavier Jacquin, Muriel Poullain, Claude Valle et Edmond de Vigouroux d'Arviu, op-cit, p 18.

<sup>(2)</sup> Samia Menif, op-cit, p p 36-37.

1. بيئة العمل: وتشمل المجالات التالية:

- قطاع المنافسين: ويتضمن المؤسسات والمنتجات المنافسة؛
- قطاع العملاء: ويشير إلى مختلف الأشخاص الذين يشترون منتجات المؤسسة؛
- قطاع التكنولوجيا: ويحتوي على تكنولوجيات المنتجات الجديدة والمتطورة، الابتكارات في مجال المواد والمنتجات، والاتجاهات الحديثة في مجال الأبحاث.

2. البيئة العامة: وتشمل:

- القطاع التنظيمي: وفيه التشريعات واللوائح؛
- القطاع الاقتصادي: ويحتوي العوامل الاقتصادية مثل معدل التضخم، معدل الفائدة، البطالة ومعدل النمو الاقتصادي.

#### • طرق تحليل البيانات:

تقليدياً أي دراسة لموضوع بحث في علوم التسيير يأخذ أحد الشكليين التاليين:<sup>(1)</sup>

- البحث عن المحتوى: وهو وصف موضوع بشكل توازني، كما يقدم نفسه في وقت معين؛
- البحث عن سيروية: وهو التركيز على فهم سلوك متعلق بالموضوع في الوقت المناسب وبعبارة أخرى لفهم تطورها.

#### • نهاية تحليل البيانات:

يمكن أن تأخذ الوصف، المقارنة، التفسير والتنبؤ.

- الوصف: يصف الحالة الحقيقية المدروسة ويركز على المحتوى أو هيكل النص؛
- المقارنة: حيث يتم مقارنة خطابات عدة أفراد أو جماعات أفراد أو المنظمات أو تقييم تقديمه في الوقت، فهو توضيح الاختلافات والتشابهات في محتواهم وهيكلهم.
- التفسير والتنبؤ: لبعض الظواهر أو السلوكيات من خلال تحليل الخطابات.

<sup>(1)</sup> Samia Menif, ob-cit, p148.

## ثانيا: تحديات اليقظة الإستراتيجية

تحديات اليقظة الإستراتيجية متعددة ومن بينها:<sup>(1)</sup>

- القدرة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية فعّالة؛
- الابتكار والبحث عن عناصر التي يمكن أن تحقق التميز بالمقارنة مع المنافسين؛
- القدرة على الاستجابة بشكل فعال للأزمات من خلال الحصول بسرعة على العناصر التي تسمح لصانعي القرار باتخاذ القرارات الأكثر ملائمة.

كما أنه عند القيام باليقظة على مستوى المؤسسة الاقتصادية فإنه يتم مواجهة العديد من العراقيل، التي تؤثر سلبا على أداء اليقظة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى تنافسية المؤسسة، وتختلف هذه الصعوبات من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن تجميعها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- **الصعوبات المتعلقة بالمعلومة:** (الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها بالتنوع المطلوبة، تداخل المعلومات الموجودة في البيئة مما يصعب اختيار انسبها وسرعة تقادم المعلومات)؛
- **الصعوبات المتعلقة بالتنظيم:** وأهمها (ضعف مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة، تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤثر على أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة، سوء الاتصال الداخلي وغياب روح العمل الجماعي واحتكار المعلومة من طرف بعض العناصر في التنظيم)؛
- **الصعوبات المتعلقة بالإمكانيات:** (ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة، ارتفاع تكاليف تتبع المعلومات، كبر قيمة المبالغ الواجب توفرها لوضع نظام يقظة فعال وصعوبة تخصيص قسم أو مصلحة للقيام بأنشطة اليقظة)؛
- **الصعوبات المتعلقة بممارسة اليقظة:** من بينها (نقص إدراك العاملين بالمؤسسة لأهمية المعلومة كمورد استراتيجي، الأداء الغير تنافسي لنشاط اليقظة الذي يعكس على جودة المعلومات المتحصل عليها، الأداء السيئ لأي مرحلة من سيرورة اليقظة يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة وسوء استخدام المعلومات من قبل

<sup>(1)</sup> Christian Coutenceau, François Barbara, William Everett, Alain Gilliéron, Xavier Jacquin, Muriel Poullain, Claude Valle et Edmond de Vigouroux d'Arvieu, op-cit, p p 19-20.

<sup>(2)</sup> سهيلة بومعزة، المصدر سبق ذكره، ص ص 145-147.

متخذي القرار أو تسخيرها لأغراض شخصية من قبل الجهات المعنية باليقظة على مستوى المؤسسة.

وهناك بعض المشاكل المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية وهي:<sup>(1)</sup>

- الصعوبة التي يواجهها المديرون والمستخدمون الآخريين المحتملين عند استخدام المعلومات ذات الصلة التي تم الوصول إليها وتم نشرها في المؤسسة (غياب التنظيم، الترتيب أثناء التخزين، الصعوبات في النشر واستخدام المعلومات)؛
- قدرة المديرون والمستخدمون الآخريين المحتملين على تعقب المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة للآخرين (صناع القرار)؛
- عدم القدرة على تعقب المعلومات في البيئة الخارجية والتي يترتب عنها آثار إستراتيجية طويلة الأجل.

---

<sup>(1)</sup> Inès Boulifa Tamboura et Zeineb Ben Ammar Mamlouk, (2009): Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, La Revue des sciences de gestion de l'Université de Tunis, mai-août, p 188.

### خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تعيش في بيئة متغيرة وبشكل كبير ومتسارع وأن المؤسسة لا يمكنها العيش بمعزل عنها لذلك ولكي تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها التي وجدت لأجلها واستمراريتها فإنه يجب عليها التكيف مع بيئتها وتبني نظام للمعلومات.

إذن فالتطور السريع لبيئة المؤسسة جعلها مجبرة على تبني نظام يقظة مناسب وفعال يساعد على اتخاذ القرارات الجيدة.

كما أن التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسة حالياً هو بناء نظام يقظة فعال يقوم برصد كل تغيرات البيئة الخارجية واستشراف اتجاهاته المستقبلية.

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء وتحسينه بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة، كما انه يعد من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها.

كما أن الاهتمام بمفهوم وأهمية الأداء في تزايد مستمر وذلك لان الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الأساسي وهو البقاء والاستمرارية. ويتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

انطلاقا مما سبق سيتم محاولة دراسة اثر الذكاء على تحسين أداء المؤسسات من خلال التطرق في

المبحث الأول إلى منطلقات ومفاهيم أساسية حول أداء المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني إلى تقييم الأداء: أسسه، معايير والصعوبات التي تواجه العملية

المبحث الثالث إلى الذكاء الاقتصادي وتأثيره على تحسين الأداء

### المبحث الأول: منطلقات ومفاهيم أساسية حول أداء المؤسسات الاقتصادية

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات الاقتصادية في عدة اتجاهات، فالمؤسسة تستمد مدخلاتها من البيئة وذلك لأنها المحيط والمصدر الأساسي الذي تأخذ منه المؤسسة الموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، عناصر بشرية ومعلومات أو بيانات. وتستمد منه المعايير التي تسترشد بها لاختيار أنشطتها، كما تتحكم البيئة في سلوك مسيري المؤسسات وذلك لكون البيئة هي المتلقي النهائي لمنتجات المؤسسة أو الخدمات التي تقدمها. والبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتصف بعدم الاستقرار وسرعة الأحداث السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي. فالمؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهو ما يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويرجع هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

#### أولاً: السياق التاريخي لتطور الأداء

نتيجة للتغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم في السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات كثيرة، مما يفرض على مسيرتها مقارنة أدائها مع منافسيها. وقد عرف مفهوم الأداء تطوراً، حيث انتقل من توفر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد قصد تحقيق أهداف المؤسسة. ولقد تم معالجة موضوع الأداء منذ القدم، وفيما يلي لمحة بسيطة حول بعض الرواد:

- قام ادم سميث بالاهتمام بالأداء واعتبر أن تحقيق الفعالية يرتبط بمدى تقسيم الوظائف. لكن الإفراط في التقييم أدى لتحول العامل إلى ما يشبه الآلة، فكان لذلك تأثير سلبي على الأداء.

<sup>(1)</sup> محاد عريوة، (2011): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات الصناعية الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ص ص 27-28.

- أما ماكس فيبر فاهتم بجانب المعيارية والنمطية، حيث كانت البداية من طرف رواد النظرية التقليدية ومن بينهم العالم الاقتصادي فريدريك تايلور الذي رأى أن التخصص والتقسيم العلمي العمل لوحدهما غير كافيان لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الحركة والوقت.
- في حين اهتم التون مايو بالعوامل الاجتماعية، الإنسانية والظروف المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية.
- ويرى هنري فايول أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة للأداء من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه<sup>(1)</sup>.
- ومع بدايات القرن العشرين اعتبر الباحثون أن الأداء: "هو التحكم في أسعار المنتجات من خلال تقليل التكاليف الداخلية". وبعد هذه الفترة ظهر تطور مهم وهو الأخذ في الحسبان أثناء تحديد مفهوم الأداء التطورات التي تكون في بيئة المؤسسات. وفي وقت لاحق توسع هذا المفهوم ليشمل إنتاج القيمة والأخذ بالاعتبار مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، زبائن بالإضافة للمردودية المالية والاقتصادية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> صباح شاوي، (2010): أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، ص 203.

<sup>(2)</sup> الشيخ الداوي، (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (العدد 07)، ص ص 221-222.

ولمعرفة التطور التاريخي للأداء الاقتصادي بشكل أوسع لابد من التطرق إلى المفهوم القديم والجديد للأداء:<sup>(1)</sup>

1- **المفهوم القديمة للأداء:** يعتبر هذا المفهوم من بين أهم المحددات التي تبين مدى تطور أي اقتصاد، حيث يشكل أهم الركائز المادية للمجتمع والذي تؤدي به إلى الرقي الحضاري. حيث كان الاهتمام منذ القدم بقياس ما يسمى بالأداء الاقتصادي، فمثلا ما قام به تاييلور الذي ركز على الدراسة الدقيقة لحركة العمال وذلك بهدف التنظيم العلمي للعمل من خلال الدراسة الدقيقة لحركات العمال حيث سعى لتحديد الوقت اللازم لتشغيل الآلة وإيقافها، فقد اعتبر الأداء بأنه الزمن المستغرق من طرف العمال والآلات لتحديد معدلات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت هذه الفكرة وذلك تبعا لتطور المحيط؛

2- **المفهوم الجديد للأداء:** تواجه المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة تحقق الأداء مع ما تم انجازه من طرف غيرها من المؤسسات وذلك من خلال حسن التنظيم والنجاحة في التعامل مع متغيرات السوق، وهذا ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، وقد تطورت هذه الفكرة تبعا للمنافسة العالمية والرغبة المتزايدة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية من خلال ضمان وتحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجلها.

إن يمكن القول بأن مفهوم الأداء يعبر عن مدى بلوغ المؤسسات الاقتصادي لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام مواردها<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> عمر عبو وهودة عبو، (2010): دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 3-4.

<sup>(2)</sup> إلهام يحيى، (2007): الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)-، مجلة الباحث (العدد 5)، ص 46.

## ثانياً: تعريف الأداء

تشهد البيئة الاقتصادية حالياً العديد من المتغيرات والتطورات السريعة، وازدياد حدة المنافسة في الأسواق وتطبيق من قبل معظم مسيري المؤسسات الاقتصادية أساليب تسير حديثة. كل هذا أدى إلى طرح التساؤل حول فعالية قياس وتقييم الأداء التقليدية في ظل المتغيرات والتطورات الحديثة. والضعف يكون ناتج بالأساس لعدم وجود مؤشرات أداء ملائمة لطبيعة البيئة الحديثة والى اختلاف أولويات الإدارة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### أ- تعريف الأداء لغة:

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني استعمل في اللغة الفرنسية منذ القرن 13 لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطته معنى أوضح Performance في القرن 14 وفق قاموس Oxford الذي يعرفه على أنه: "التمثيل لعمل حرفي كالعامل في فرقة موسيقية أو مسرحية"، أما القاموس الفرنسي Le grand Larousse فيحدده من خلال النجاح في أي ميدان أو مجال<sup>(2)</sup>.

### ب- تعريف الأداء اصطلاحاً:

- هناك عدة تعاريف لمصطلح الأداء وفيما يلي سوف يتم عرض أهمها:
- يعرف Alain .M أداء المؤسسة بأنه: "العلاقة بين سلسلة متعددة الخدمات، المرتبطة بالجودة والإنتاجية، وهذان الأخيران يمثلان مرآة الأداء ومحددات درجة الاتساق والتوازن"<sup>(3)</sup>.
  - ويعرفه Miller et Bromily بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".
  - في حين يرى Lorrino بأن الأداء هو: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة

<sup>(1)</sup> محاد عريوة، المصدر سبق ذكره، ص 2.

<sup>(2)</sup> زين الدين بروش وجابر دهيمي، (2011): دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت-، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد يومي 22 و23 نوفمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 655.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص 656.

- للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، و في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم في الأداء الكلي للمؤسسة<sup>(1)</sup>.
- وهناك من يرى بأن الأداء هو مجموعة من النتائج القابلة للقياس والتي تسمح بتحديد وضعية المؤسسة بالنسبة لبلوغ الأهداف. فمن الجهة الإستراتيجية، يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها. ومنه الهدف من دراسة الأداء هو تحسين الثنائية قيمة-تكلفة. ومفهوم القيمة يشمل الأهداف المحددة وفقا لعدة معايير<sup>(2)</sup>.
- ويرى آخرون بأن الأداء هو كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل. وتتمثل القيمة في حكم السوق (الزبائن) الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي المواد المستهلكة (مالية، بشرية) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها<sup>(3)</sup>.
- في حين تيار آخر يرى بأنه يمكن اعتباره درجة النجاح التي يحققها مسيرو المؤسسات الاقتصادية في بلوغ الأهداف المحددة مسبقا. والأهداف هي تعبيرات محددة عن ما يرغب مسيرو المؤسسات إلى الوصول إليه، وإما أن تكون بعيدة المدى أي إستراتيجية أو أهداف قصيرة المدى أي تشغيلية. وهناك خصائص من المفروض أن تتميز بها الأهداف وهي:<sup>(4)</sup>
- الواقعية، أي يمكن بلوغها وتحقيقها؛
  - أن تكون كمية قابلة للقياس، ويمكن أن يكون بعضها فقط نوعي مثل تحسين صورة المؤسسة في أذهان زبائنها؛
  - أن يتم التركيز بشكل أكبر على مدى تحقيق النتيجة، وليس على كيفية الوصول إليها؛

(1) الشيخ الداوي، المصدر سبق ذكره، ص 218.

(2) Stéphane André, (2009): Evaluation de la performance non financière d'aide à la décision, Thèse de doctorat non publiée, Ecole doctorale décision, Informatique, Mathématiques, Organisation, Université Paris Dauphine-Paris, France, p 29.

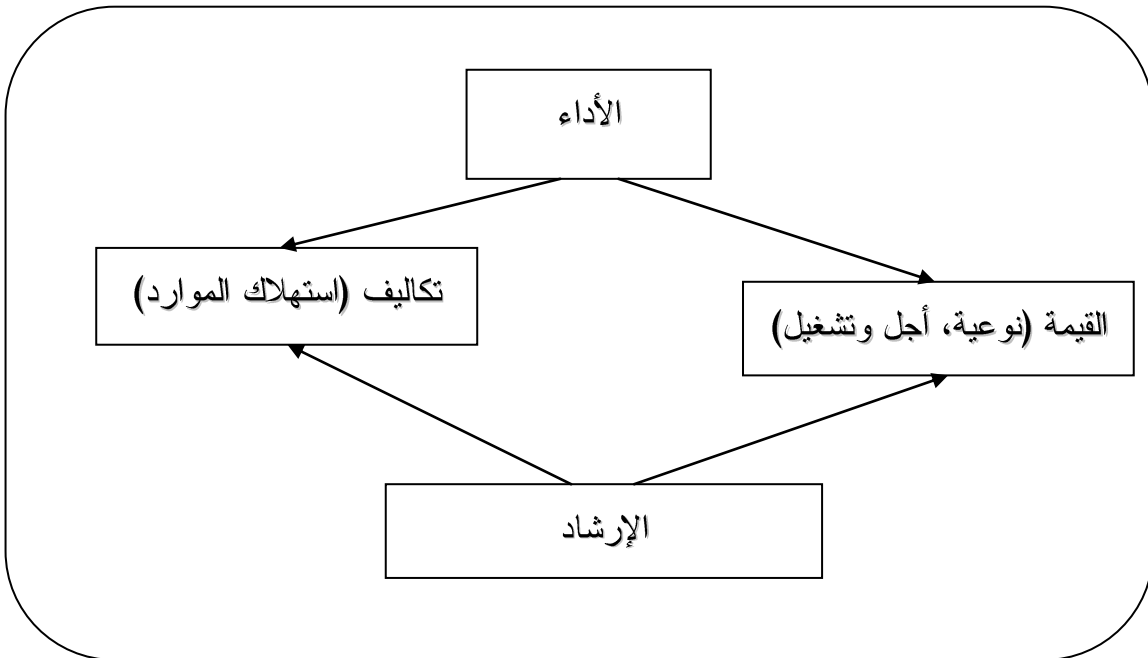
(3) صباح شاوي، المصدر سبق ذكره، ص 204.

(4) محمد سليمان، (2007): الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص 115.

- أن تصلح كأساس لتنظيم الأنشطة اللازم بلوغها.
- في حين يرى بعض العلماء بأن الأداء هو مدى قدرة تحقيق مسير المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال الرشد في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بالاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها<sup>(1)</sup>.

إذن ولتكون المؤسسات ذات أداء جيد، فعلى مسيرها فهم ما يبحث عنه زبائنهم ويعتبرونه ذو قيمة في منتجاتها (التشغيل، النوعية والصورة... الخ) والقيام بالأنشطة التي تقويها. فالأداء الاقتصادي بشكل عام يتشكل من مركبتان هما: خلق القيمة للزبائن بشرط تحقيق رقم أعمال جيد، وكذلك التحكم في الاستهلاكيات الضرورية للنشاط (التكاليف)، وهما غالبا متعاكسان<sup>(2)</sup>.

شكل رقم III-01: المركبتان الأساسيتان للأداء: التكلفة والقيمة



Source: Françoise Giraud, Oliver Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond et Piere Laurent Bescos, ( 2002): Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 1<sup>ière</sup> édition, Galino édition: Paris, France, p 22.

<sup>(1)</sup> عريوة محاد، المصدر سبق ذكره، ص 4.

<sup>(2)</sup> Françoise Giraud, Oliver Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond et Piere Laurent Bescos, ( 2002): Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 1<sup>ière</sup> édition, Galino édition: Paris, France, p 22.

كما أن هناك مقاربتين مختلفتين توضحان مصادر الأداء، يمكن توضيحهما فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- **المقاربة الاقتصادية:** والتي تقول بأن العوامل المتعلقة بالإدارة الجيدة للموارد الداخلية لها مساهمة هامشية فقط في أداء المؤسسة. فالأداء يتعلق أساسا بالعوامل الخارجية عن المؤسسة؛
- **المقاربة التنظيمية:** والتي تعتبر بأن الأداء يتعلق بمجموعة عوامل داخلية فردية، جماعية وتنظيمية.

كما يمكن التطرق للأداء من جهتين هما:

- 1- **أداء الأشخاص:** هو فعالية نشاط الأشخاص لأجل تحقيق أهداف المؤسسة. وأداء الأشخاص يرتبط كثيرا بأداء العملية الإنتاجية. فمسير المؤسسة بشكل عام يحث موظفيها كثيرا على أن يكونوا أحسن أداء وذلك بغاية الاستفادة من الامتيازات الاقتصادية مثلا الناتجة عن رضا الزبائن على منتجاتها أو خدماتها. حيث تحقيق أهداف المؤسسة يتجزأ بين مختلف الأهداف التي يحققها العاملون بها. ومنه فإن بعض الأشخاص الذين ليس لهم وازع أخلاقي اتجاه الأهداف التي يجب أن تحقق يؤدي إلى ضعف أدائهم ومنه ضعف الأداء الإجمالي للمؤسسة<sup>(2)</sup>.
- 2- **أداء المؤسسات:** أداء وتطور المؤسسة يتأثر بالتغيرات البيئية، ومنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها هي، والتي تسمح باغتنام الفرص الموجودة في محيطها وهو مرتبط كذلك بقدرات العاملين بالمؤسسة وخاصة مسيرتها. كذلك اختيار الثنائية إنتاج/سوق يتعلق أساسا بموارد المؤسسة وقدراتها الداخلية وأصولها الثابتة<sup>(3)</sup>.

بصفة عامة فالأداء يتعلق بالكيفية التي يبلغ بها تنظيم الأهداف. حيث أداء المورد البشري يمثل الجزء الأهم في أداء المؤسسة الاقتصادية، ويضاف إليه أداء الموارد الأخرى وذلك لكون المؤسسة تقوم بالإنتاج وفق توليفة من عوامل الإنتاج. ويمكن ربط الأداء بمدى بلوغ الأهداف، أي مستوى

<sup>(1)</sup> Noura Ben Hassen, (2011): Le développement de l'employabilité dans les organisations: une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes, Thèse de doctorat, Faculté Des Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers- Paris, France, p199 .

<sup>(2)</sup> Nabil Adouani, (2002): Analyse de la performances du système de management des connaissances dans les métiers à haute intensité de savoir, Thèse de doctorat non publiée, faculté sciences de organisations, Université Paris Dauphine- Paris, France, p 180.

<sup>(3)</sup> Alais Malion, Alain Asquin et Christophe Everaere, (2012): Diagnostic de la performances de l'entreprise, 1<sup>ière</sup> édition, édition dunod: Paris, France, p 95.

الكفاءة وكذلك يمكن ربطه بمدى التقليل في استخدام مواردها، خاصة النادرة منها وهذا يعني مستوى الفعالية. فالأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية فهو يعني قدرة المؤسسة عن الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية، فالأداء من جانب الكفاءة هو مدى تحقيق الأهداف بمعنى العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة ومن جانب الفعالية هو العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة<sup>(1)</sup>.

كما أن التطرق لمفهوم الأداء باعتباره كفاءة وفعالية قد ارتبط بسعي مسيري المؤسسة لتحقيق الأرباح. ونظرا لاشتداد المنافسة في الأسواق، فقد أصبح مسيرو المؤسسات الاقتصادية يبحثون عن التنبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها، فأداء المؤسسة تحول مدلوله إلى التعبير عن قدرتها على التنافس في السوق. ويمكن اعتبار الأداء الاقتصادي للمؤسسة بأنه إنشاء القيمة لزبائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة، الوقت والجودة، فلم يعد كافيا للمؤسسة أن يبحث مسيروها عن تحقيق الأهداف بأقل الوسائل، بل أكثر من ذلك فعليهم البحث عن زيادة القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بها سواء كانوا زبائنها، مساهميها أو أفرادها. أي السعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> عبد المليك مزهودة، (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة (العدد 1)، ص 86.

<sup>(2)</sup> سهيل زغدود، (2008): العملية التدريجية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، ص ص 79-80.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك عوامل عديدة ومتنوعة من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراستها وتحليلها أمر ضروري لمعرفة تأثيرها على الأداء. يمكن تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما: (1)

1- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر

المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وهذه العوامل يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هناك:

- **العوامل التقنية:** وهي التغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة كنوع التكنولوجيا المستخدمة في معالجة المعلومات، نوعية المنتج ومدى التوافق مع طلبات زبائنها، مستويات الأسعار والموقع الجغرافي للمؤسسة؛
- **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يقسم العمل بين الوحدات والأفراد، ولمن ينتمي كل فرد وما هي سلطاته ومسؤولياته؛
- **الموارد البشرية:** تتمثل في مختلف المتغيرات التي تؤثر على الاعتماد الموارد البشرية في المؤسسة.

2- العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات التي من الصعب أن يتم

مراقبتها، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات مسير المؤسسة، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي من بينها ما يلي:

- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل كل من القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات والانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

(1) عمر تيمجدين، (2013): دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج)-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ص ص 51-53.

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة ، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ؛
- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة؛
- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

## المطلب الثاني: أنواع، أبعاد ومؤشرات الأداء

يحاول الباحث في هذا المطلب التعرض إلى أنواع، أبعاد ومؤشرات الأداء الأساسية.

### أولاً: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فمن أكثر التقسيمات شيوعاً هناك التقسيم إلى الأداء الكلي الذي يتعلق بالمؤسسة ككل وتساوم فيه كل وظائفها والأداء الجزئي أي المحقق من كل نظام فرعي في المؤسسة والذي يقسم بدوره إلى الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، الأداء التقني والذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي المرتبط بالإمكانات المالية المستعملة<sup>(1)</sup>.

ويمكن تقسيم الأداء وفق عدة معايير أخرى من بينها:<sup>(2)</sup>

#### 1- معيار الشمولية: حسب يقسم الأداء إلى:

✓ **الأداء الكلي:** وهو يمثل الانجازات التي ظهرت نتيجة تفاعل جميع العناصر والوظائف

أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، فلا يمكن نسب تحقيق هدف إلى عنصر دون بقية

العناصر، فيمكن التطرق حسب إلى مدى بلوغ المؤسسة لأهداف شاملة كالاستمرارية،

تحقيق الأرباح والنمو؛

✓ **الأداء الجزئي:** يتجسد على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ويقسم بدوره حسب عدة

معايير من بينها معيار الوظيفة (أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة

التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق).

#### 2- معيار الطبيعة: وفق هذا المعيار يقسم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي وسياسي.. الخ. والأداء

الاقتصادي يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة، والذي يتمثل في تحقيق فوائض وذلك كنتيجة لتعظيم

ربحها عن طريق تعظيم الإنتاج و/أو تقليل استخدام الموارد أي تكاليفها.

<sup>(1)</sup> سهيل زغدود، المصدر سبق ذكره، ص 81.

<sup>(2)</sup> عبد الملك مزهودة، المصدر سبق ذكره، ص 89.

3- **المعيار الوظيفي:** يقسم الأداء بحسبه إلى أداء التسويق، الإنتاج وظيفية البحث والتطوير والتي يمكن دراسة أداءها من خلال التطرق للمؤشرات التالية:<sup>(1)</sup>

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

4- **معيار المصدر:** يمكن تقسيم الأداء وفقه إلى ما يلي:<sup>(2)</sup>

- **الأداء الظاهري:** وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة.. الخ، إلا أن على المؤسسة التمتع بالقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.
- **الأداء الذاتي:** يتمثل في أداء المؤسسة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من وظائفها مشكلا الأداءات التالية:

- **الأداء المالي:** وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.
- **الأداء التجاري:** وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

<sup>(1)</sup> عادل عشي، (2002): الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة، مذكرة ماجستير غير منشور كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 8.

<sup>(2)</sup> صباح شاوي، المصدر سبق ذكره، ص 207.

## الفصل الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

- **الأداء الإنتاجي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار)، في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.
- **الأداء التمويني:** يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- **الأداء البشري:** يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين ومنفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة، فلا يمكن تصور أي أداء دون أفراد.

5- معيار أصحاب المصلحة: وفق هذا المعيار يقسم الأداء إلى الأداء الخارجي والأداء الداخلي. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم III-01: الأداء الخارجي والداخلي للمؤسسة الاقتصادية

الأداء الداخلي	الأداء الخارجي
- يدور حول المسيرين.	- يدور أساسا حول الأسهم، الشركاء والمؤسسات المالية.
- يركز على إجراءات بناء النتائج.	- يركز على النتائج الحالية والمستقبلية.
- يستوجب تقديم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.	- يستوجب إنتاج وتبادل المعلومات المالية.

Source: Brigitte Douath et Christian Goujet , (2007): Gestion prévisionnelle et mesure performance, 3<sup>ieme</sup> édition, édition dunod: Paris, France, p 173.

ثانياً: أبعاد ومبادئ عامة لمتابعة الأداء

❖ أبعاد الأداء:

يسعى مسير المؤسسة لتحسين أدائها بمختلف أبعاده وذلك بهدف إنشاء القيمة لمختلف الأطراف وهذه الأبعاد هي: (1)

- البعد المادي المتجسد في الإنتاجية؛
- البعد المالي والمرتبط بالمردودية؛
- البعد التسويقي والذي أساسه التنافسية.

❖ المبادئ العامة لمتابعة الأداء: (2)

متابعة الأداء يركز على قياس الانحراف مقارنة بالأهداف هذا ما كان سابقاً. وقياس الانحراف يعمل على المساهمة في تحليل أسبابها وهذا ما يؤدي إلى قرارات تصحيحية. وجود التوقعات والأهداف يسمح بالحد من مجال التحليل ومنه تحسين الفعالية. التوقعات تشكل مستوى من نمذجة الأداء. الانحراف بين التوقعات وما تحقق فعلاً يؤدي إلى تحذير. فمن المفروض البحث عن أسباب الانحراف، وبعدها تصور الحلول الملائمة وذلك بتحليل أسباب الانحراف في الأداء العام، فمن المفروض تجزئة الانحراف العام إلى انحرافات خاصة بكل عنصر. هذه التجزئة للانحرافات تكون حسب المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء والتي تستعمل لتبسيط مخطط الأهداف الكمية.

فمستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة يعتمد على نوعية التفاعل بين هياكل المؤسسة وسلوكيات الموظفين الذين يعملون في هذه المؤسسة والهيكل يمكن تجميعها وذلك باعتبارها كإتحاد عناصر المؤسسة والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع: (3)

✓ الهياكل المادية: تتمثل في الفضاء، الأجواء، ومن بعض مؤشراتنا هناك الأضرار النفسية (الضوضاء، الحرارة، التعب المفرط، الأمراض والحوادث)؛

(1) سهيل زغدود، المصدر سبق ذكره، ص 93.

(2) Françoise Giraud, Oliver Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond et Piere Laurent Bescos, op-cit, p 146-147.

(3) Noura Ben Hassen, op-cit, p 200.

- ✓ **الهيكل التنظيمية:** وهي تنتج عن تقسيم العمل في المؤسسة والعلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات والأفراد ومن بينها: الهيكل التنظيمي، جداول ومواعيد العمل، نظام المعلومات التشغيلية والوظيفية؛
- ✓ **الهيكل التكنولوجية:** وتشمل الأنواع المختلفة للمعدات المصنفة وفقا لمعايير مادية مثل درجة التعقد، درجة القيمة الاقتصادية؛
- ✓ **الهيكل الديمغرافية:** ويتم تحديدها من خلال خصائص الأشخاص الموظفين بالمؤسسة ضمن فئات مهنية: العمر، الجنس، الأقدمية، التدريب والتأهيل.
- ✓ **الهيكل العقلية:** وهي تتعلق بأسلوب تسيير الإدارة، المفاهيم الاجتماعية الثقافية المهنية، المزاج والجو السائد بين العاملين.

يمكن أن تكون المؤسسة الاقتصادية في إحدى مستويات أداء وهي:<sup>(1)</sup>

- **الأداء الاستثنائي:** يبين مستوى التفوق على المدى البعيد والالتزام من طرف الأفراد وازدهار الوضع المالي؛
- **الأداء البارز:** امتلاك إطارات ذات كفاءة، مركز ووضع مالي متميز؛
- **الأداء الجيد جدا:** المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة للوضع المالي الجيد؛
- **الأداء الجيد:** يكون فيه الأداء يعادل المعدلات السائدة، توازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات المقدمة لعملائها وصعوبة الحصول على التمويل المالي الضروري لبقائها ونموها؛
- **الأداء المعتدل:** فيه تكون سيرورة الأداء دون المعدل ونقاط الضعف تفوق نقاط القوة، مع صعوبة الحصول على التمويل المالي الضروري لبقائها ونموها؛
- **الأداء الضعيف:** الأداء يكون دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في كل المحاور وصعوبة استقطاب الإطارات المؤهلة بالإضافة لمواجهة مشاكل خطيرة.

<sup>(1)</sup> حمزة عرابي، أم الخير البرود و نسيمة أوكيل، (2014): إستراتيجية التنويع وأثرها في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول أداء و تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسق الوطني والدولي المنعقد يومي 2 و3 مارس 2014، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص ص 10-11.

ثالثاً: مؤشرات الأداء

- قبل التطرق إلى تحديد مؤشرات الأداء، يعرف المؤشر بأنه: "تمثيل تقريبي وجزئي للظاهرة والذي يختلف حسب أسلوب البناء". وأداء المؤسسات يمكن قياسه على عدة مستويات (الأفراد، الوحدات، الخدمات والمنظمة.. الخ) ويتعلق بالأبعاد الداخلية والخارجية، ويتم التأكد من مقياس الأداء من خلال الاعتماد على عدة مؤشرات والتي تتعلق بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>(1)</sup>، كما انه من المهم توفير صورة شاملة عن المؤشر وذلك لتوفير الكثير من المعلومات اللازمة لتحسين الطريقة التي يتم بها إبلاغ الأداء، ومن أجل أن يقدم أداء شامل<sup>(2)</sup>، ينبغي أن تدرج المعلومات التالية:<sup>(3)</sup>
- الاسم، فمؤشر الأداء يحتاج إلى اسم الذي ينبغي أن يشرح بوضوح ماذا يدرس هذا المؤشر؛
  - أي عنصر من الإستراتيجية يتم تقييمه، حددت خريطة خلق القيمة العناصر الإستراتيجية المختلفة (الموارد، الكفاءات الأساسية والمنجزات)، فأى من هذه العناصر هذا المؤشر يساعد على تقييمه؛
  - الهدف، ما هو الهدف الرئيسي لتقييم هذا العنصر؟ ولماذا يتم استعمال هذا المؤشر؛
  - طريقة جمع البيانات، وفيه يتم وصف الطريقة التي من خلالها يتم البناء والتقييم، وكيف سيتم جمع البيانات، وفي هذه المرحلة أهم شيء هو الأخذ بالاعتبار الهدف من المؤشر؛
  - الملكية، يحدد الأشخاص والوظائف التي لها المسؤولية عن إدارة العنصر الاستراتيجي الذي يتم تقييمه؛
  - الأهداف وعتبات الأداء، حيث يتم تحديد المستوى المطلوب من الأداء وذلك في كل إطار زمني محدد؛
  - التقارير، فتصميم المؤشر يحدد طريقة التقارير التي يقدمها مؤشر الأداء ويحدد المستقبلون لها؛
  - انتهاء الصلاحية أو ما يسمى مراجعة التاريخ، حيث يتم إدخال المؤشرات في بعض الأحيان لفترة زمنية محددة فقط؛
  - تقارير التكاليف، من الجوانب الذي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هنا هو إدخال والحفاظ على مؤشر الأداء؛

<sup>(1)</sup> Noura Ben Hassen, ob-cit, p 202.

<sup>(2)</sup> idem, pp 117-118.

<sup>(3)</sup> Bernard Marr, (2006): Stratégic performance management, 1<sup>st</sup> edition, Elsevier Science: San Francisco, United States of America, p p 112-117.

- مستوى الثقة، بعد التطرق لكل ما سبق فإنه من المفروض التفكير في صحة المؤشر، مثل إلى أي مدى هذا المؤشر يمكن مسير المؤسسات الاقتصادية من تقييم عنصر استراتيجي معين. فتكون أفضل الممارسات التي من بينها:<sup>(1)</sup>
  - إحداث تغيير قابل للقياس في الأداء؛
  - التلاؤم مع عدد كبير من المؤسسات؛
  - أن يكون قابل للإثبات عمليا؛
  - استغلال التقنيات المتطورة؛
  - ضمان مستوى مقبول من المراقبة وتسيير المخاطر؛
  - أن يكون قابل للاستعمال بفاعلية في عالم متقلب ومضطرب.
- ويكون ذلك من خلال القيام بخطوات وهي القياس، تحديد الأولويات، التحقق، التطبيق، الصيانة تكون كما يلي:<sup>(2)</sup>
  - تحديد فرصة للتحسين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة طرق، من الملاحظة غير الرسمية وإمكانية وجود مشكلة أو وجود فرصة للتحسين، إلى الاستمرار المنهجي في عملية قياس الأداء على أساس معايير داخلية أو خارجية؛
  - تحديد إذا كانت هناك فرصة جذابة بما فيه الكفاية للمتابعة، هذه الخطوة تمثل نقطة ضعف العديد من المؤسسات لأنه لا يتم فيها تحديد الأولويات بطريقة صارمة، ولا يتم توفير الموارد المناسبة، مما يؤدي إلى الفشل في تحقيق الفوائد المرجوة؛
  - البحث في الأسباب الداخلية لحدوث ضعف في الأداء وتحديد أفضل الممارسات المناسبة والتي يمكن تطبيقها؛
  - تنفيذ التغيير، حيث يتم تحويل أفضل الممارسات التي تم تحديدها أثناء عملية التحقق إلى تطبيقات عملية؛
  - المحافظة على التغيير، فمسير المؤسسة بحاجة إلى الاستمرار والتعزيز على مر الزمن، وذلك إلى غاية إتاحة الفرصة للانتقال إلى مستوى أعلى للأداء.

<sup>(1)</sup> David A. J. Axson, (2010): Best practices in planning and performance management, 3<sup>th</sup> edition, John Wiley: New Jersey, United States of America, p 27.

<sup>(2)</sup> idem, p p 32-33.

❖ دراسة نقدية لمؤشرات الأداء:<sup>(1)</sup>

أصبح معروف أن المؤشرات المالية للأداء هي غير كافية، فمن المهم أن يكون معدل النمو مرتفع لكن الأهم هو تطوير خطوط إنتاج جديدة، ومن جهة أخرى المستوى الضعيف للمؤشرات يمكن أن يدل إما على أداء سيء في القيام بوظيفة المؤسسة وإما ضعف في فعالية الإستراتيجية، فالقيام بتكتيك تسويقي مثلا يمكن أن يحسن نتائج المؤسسة. والعقبات التي تواجه هذه المؤشرات المالية هي إضفاء الشرعية على استخدامها لتحليل الإستراتيجية وذلك من خلال الكفاءات المتميزة، ومحيطها (المنافسين، الزبائن، الموردين... الخ) وخاصة من خلال الاختيار الاستراتيجي لمسيرها. وأقصى ما يمكن الوصول إليه هو تحديد وضعية المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، فهذه المؤشرات هي كمية وليست نوعية فهي:

- تسمح بتصور أفضل لساحات المنافسة بين المؤسسات، على عكس التجزئة الإستراتيجية التي تأخذ بالاعتبار عامل نجاح واحد فتكون أكثر جمودا؛
- حسب المقاربة النوعية، فوجود عدة عوامل نجاح ضمن استراتيجيات مختلفة ممكنة التجسيد يدل على أن يكون مؤسستين متنافستين أو أكثر لهم نفس طبيعة النشاط الاستراتيجي لكن باستراتيجيات مختلفة وهذا ما يسمح بتبني عدة مؤشرات للأداء.

❖ مؤشرات الأداء:<sup>(2)</sup>

يمكن أن تجمع مؤشرات الأداء في كلمة النوعية أو الكمية وهي تبني من طرف المسير وذلك بالارتباط بنوع النشاط الذي تفرضه الأهداف الموضوعية سلفا، فبعض المعلومات توجه لإعطاء حكم على تقييم الأداء. ومنه المعلومات تساعد مسيري المؤسسات على تحقيق الأهداف وتقييم النتائج. وهناك عدة أنواع من المؤشرات:

- مؤشرات الأهداف والتي تسمح بمراقبة حسن بلوغ الأهداف الإستراتيجية؛
- مؤشرات موضوعية حسب اختلاف الأنشطة وخطتها، التي تبين كيفية التطبيق وذلك

<sup>(1)</sup> Neji Bouslama, (1991): Les performances des PME à l'exportation quels outils?, Thèse de doctorat non publiée, faculté sciences de organisations, Université Paris Dauphine- Paris, France, p p 72-73.

<sup>(2)</sup> Stéphane André, op-cit, p p 29-30.

لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذه المؤشرات ممكن أن تقسم إلى:

**1- مؤشرات التأثيرات:** تشير إلى وضعية المتغير المعني حين ظهور مخرجات لوحة

القيادة؛

**2- مؤشرات النشاط:** تشير إلى التقدم المضمون من مراقبة التطبيق لخطة النشاط.

وهذه المؤشرات بشكل عام تدمج في أدوات تسيير كمثال لوحة القيادة التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات.

الفهم الشامل لمؤشرات الأداء الخاصة بالمؤسسة يعتبر أمر مهم، لأنه يجعل البيانات التي يتم جمعها باستمرار وتفسيرها تكون معبر عنها بشكل جيد، فهو يقضي على الضغوط، الازدواجية والتضارب الذي يمكن أن يكون في مؤشرات الأداء. لكون المؤشرات أساس لصنع القرار، فمن الضروري أن يفهم الجميع ما تعنيه هذه المؤشرات وكيف يمكن الاعتماد عليها. ففي ما يلي سيتم تبيان كيف يمكن تطوير مؤشرات جديدة أو كيف توضع صورة أكثر شمولاً لمؤشرات الأداء الحالية. ويمكن ذكر الأبعاد والمؤشرات من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم III-02: أبعاد ومؤشرات الأداء

أبعاد الأداء	
<p>1/ الكفاءة الداخلية</p> <p>تعظيم النسبة المخرجات / المدخلات، وتقليل تكاليف التحويل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤشرات:</li> <li>- إنتاجية ساعة العمل؛</li> <li>- مردودية رأس المال المستثمر؛</li> <li>- تكلفة الإنتاج المباع؛</li> <li>- تكلفة التخزين.</li> </ul> <p>2/ تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤشرات:</li> <li>- نسبة دوران الموظفون؛</li> <li>- نسبة تغيب العمال؛</li> <li>- مواقف الموظفين؛</li> <li>- مناخ المؤسسة؛</li> <li>- إشراك الأفراد.</li> </ul>	<p>1/ الكفاءة الخارجية</p> <p>تعظيم موقف التفاوض في نسبة التعامل مع البيئة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤشرات:</li> <li>- تكلفة رأس المال؛</li> <li>- الحصة السوقية للمؤسسة؛</li> <li>- تكلفة المواد الأولية؛</li> <li>- تكلفة العمل؛</li> <li>- تطوير منتجات جديدة.</li> </ul> <p>2/ تعظيم الرضاء المجتمعي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤشرات:</li> <li>- رضاء المجتمع عن المنظمة؛</li> <li>- رضاء المومنين؛</li> <li>- رضاء العملاء؛</li> <li>- التأثير على البيئة.</li> </ul>

Source: Noura Ben Hassen, (2011): Le développement de l'employabilité dans les organisations: une aide à la rénovation de la gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales: Cas d'entreprises industrielles tunisiennes, Thèse de doctorat non publiée, Faculté des sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers- Paris, France, p 202.

إن فعالية قياس الأداء تكشف كيفية القيام بالسعي لتحقيق الأهداف المحددة من طرف العديد من

الوحدات، وهذا للرد على السؤالين التاليين:

- هل مسيرو المؤسسات يفعلون الأشياء الصحيحة؛

- هل يعملوا الأشياء حسب التوجه الصحيح.

غالبا يكون التركيز في القياس على الأرقام، التي من خلالها يتم توفير صورة موضوعية، موحدة وصارمة عن الواقع. فمن السهل قياس الأرباح والعائد على الأصول، وهناك أشياء لا يمكن قياسها بسهولة كالتقافة التنظيمية، نقاط القوة في العلاقات مع العملاء أو السمعة في العلاقة التجارية والتي هي كثيرة الصعوبة إن لم تكن مستحيلة القياس. وكذلك غالبا ما تكون هذه الموارد غير ملموسة وهي التي تدفع أداء المؤسسة مستقبلا<sup>(1)</sup>.

من الملاحظ أن أهداف الأداء ومؤشراته كل منهما لن يكون معزول عن الآخر، وهما مرتبطان بمنطق السبب والنتيجة. فهناك نوعان من المنطق وهما:<sup>(2)</sup>

- المنطق الخطي الرسمي من خلال الارتباط السببي؛
- المنطق التجميعي والذي يتضح من خلال الحلقات السببية.

### ❖ مزايا دراسة مؤشرات الأداء:

مما سبق يمكن التساؤل عن مدى الاحتياج إلى مؤشرات الأداء. بدون أرقام لا يمكن فهم أي شيء ولا يمكن إدارة أي شيء إلا إذا تم قياسه. وما يمكن قياسه يمكن القيام به ومن بين أسباب قياس مسيرو المؤسسات للأداء هناك التحقق من موقف، موقف التواصل، تأكيد الأولويات والتزام التقدمة، وهي كما يلي:<sup>(3)</sup>

- **التحقق من الموقف:** تستخدم المقاييس لتحديد أين المؤسسة، فمن الصعب تحديد الاستراتيجيات إذا كان مسيرو المؤسسة لا يعرفون نقطة البداية للمؤسسة، وكذلك يمكن مقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى لفهم موضعها بالمقارنة مع الأخريات، وبعد تحديد الموقف، فإن المعايير تسمح برصد التقدم الذي تم انجازه؛
- **موقف التواصل:** المعايير توفر للمؤسسة وسيلة للتواصل على سبيل المثال الضرائب، الأغراض المحاسبية، وكذلك القدرة على إنتاج تقارير سنوية، فالمؤسسة بشكل متزايد تقوم بذلك باعتباره خدمة للعملاء والأداء البيئي، ومدى قيامها بمسؤولياتها الاجتماعية؛

<sup>(1)</sup> Bernard Marr, ob-cit, p 100.

<sup>(2)</sup> Patrick Jaulent et Marie-Agnès Quarès, (2008): Pilotez vos performances, 2<sup>ième</sup> édition, AFNOR éditions: La Plaine Saint-Denis Cedex, France, p 29.

<sup>(3)</sup> idem, p p 97-98.

- تأكيد الأولويات: المقاييس تسمح للمؤسسات بتسليط الضوء على ما يهم أكثر، وكذلك تمكن من تحسين الرقابة التنظيمية؛
- تأكيد التزام التقدم: المعايير تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم، فإذا كانت المؤسسة تقيس جوانب الأداء، فذلك يرسل إشارة بأن هذا هو المهم.

المطلب الثالث: مقاييس وأنواع معايير الأداء

أولاً: العوامل المؤثرة على قياس الأداء

الأساس المنطقي لقياس أداء المؤسسة هو أن يكون مسيروها قادرين على إدارة ذلك (إذا كانوا لا يقيسونه، فلا يمكنهم تحسينه)، فقياس الأداء يمكن أن يستخدم كأداة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. وقياس الأداء يمكن استخدامه كذلك للأهداف التالية:<sup>(1)</sup>

- ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة؛
- إبلاغ أهداف الموظفين؛
- توجيه جهود الموظفين والتركيز بغية تحقيق هذه الأهداف؛
- تصور كيف تسهم جهود الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ويتم قياس الأداء عادة من خلال استخدام نظام قياس الأداء. الذي يتألف من العديد من الإجراءات الفردية، وهناك العديد من الهياكل لبناء مثل هذا النظام والنموذج الأكثر شيوعاً هو سجل الأداء المتوازن BSC، وهرم الأداء. وتستخدم إجراءات نظام قياس الأداء على رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها. ويتم اختيار تدابير لقياس عوامل النجاح حسب وجهات نظر مختلفة، مثل تلك التي تنتج عن العملاء، الموظفين، الإجراءات الاقتصادية والنجاح المالي. وكذلك من وجهة نظر الأداء في الماضي، الحاضر والمستقبل. بهذه الطريقة هناك جوانب مختلفة من أداء المؤسسة، ويمكن قياسها وإدارتها وفق أربعة مراحل رئيسية تتعلق بعملية قياس الأداء وهي:<sup>(2)</sup>

- 1- اختيار الإجراءات؛
- 2- طريقة تطبيق نظام القياس في المؤسسة. وهذا يشمل على سبيل المثال تحديد كيفية جمع البيانات، الإجراءات، كيف يتم الإبلاغ عن نتائج القياس، كيف يتم القيام بالإجراءات؛
- 3- استخدام نظام القياس؛
- 4- تحديث نظام القياس.

<sup>(1)</sup> Deepak Pareek, ob-cit, p 218.

<sup>(2)</sup> idem, p 219.

كما أنه يتم الاهتمام بوضع الأهداف وقياس النتائج لأجل:<sup>(1)</sup>

- ربط الأهداف الفردية بالأهداف ذات المستوى الأعلى: القرار حول ما إذا كان الربط صعودياً أو نزولياً هو تفضيل شخصي. يوجد من يعتبر أنه من السهل أن يبدأ بشيء ملموس من وظائفهم والعمل صعودياً نحو مفهوم ملموس بشكل أقل، وآخرون يقولون أنه من السهل عليهم البدء بمفهوم أوسع على المستوى العالي ثم الانتقال إلى شيء ملموس يمكن القيام به ضمن وظائفهم. وهناك نوعان من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها وهما:<sup>(2)</sup>
  - الانطلاق أولاً بنتائج الأداء الفردي للموظف، والعمل التصاعدي لربطه بأهداف المستوى الأعلى ذو الصلة به؛
  - الاهتمام بأهداف المستوى الأعلى الذي يكون ذو صلة بنشاط الموظف والعمل التنازلي لوضع هدف الأداء الفردي.
- ضمان الأهداف المتوقعة من الأهداف القابلة للقياس: أهداف الأداء ينبغي أن تحدد بوضوح من حيث قابلية النتائج للقياس، بحيث كل من المديرين والموظفين يعرفون ما إذا كان قد تم تحقيق الهدف، وكتابة الأهداف تبدو سهلة ومباشرة. ولكن حتى عندما تبدو المعايير واضحة للتحديد، فمن المهم التفكير في النتائج المترتبة عن المعايير التي تم تحديدها. على سبيل المثال المعايير الكمية عادة تكون أسهل من معايير الجودة، ومع ذلك إذا تم استخدام المعايير الكمية فقط، فسيركز العاملون على الإنتاج الكثير، وذلك ربما على حساب نوعية الإنتاج.
- القياس لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتعلم: يهدف القياس بشكل أساسي إلى اتخاذ القرارات والتعلم، ولهذا يتم توسيع معنى القياس فلا يبقى يركز فقط على المعنى الضيق للقياس، ويتم استخدام عبارة (تقييم الأداء) وليس قياس. ويعرف تقييم الأداء على أنه الجمع المنهجي للمعلومات بهدف تمكين مسيرو المؤسسات من مقارنة وضع المؤسسة من خلال تقييم الأداء الملازم لمفهوم القيمة. فتقييم الأداء يمكن أن لا يأخذ فقط شكل أرقام بل كذلك الأوصاف المكتوبة، الرموز والألوان<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> idem, p p 137-138.

<sup>(2)</sup> Elaine D. Pulakos, (2009): Performance management a new approach for Driving business results, 1<sup>st</sup> edition, A John Wiley: New Jersey, United States of America, p p 133-134.

<sup>(3)</sup> idem, p106.

انطلاقا مما سبق يمكن تحديد العوامل المؤثرة في قياس الأداء، وهي العناصر التالية:<sup>(1)</sup>

✓ **حجم المؤسسة:** بما أنه توجد علاقة طردية بين تزايد حجم المؤسسات والتعدد في العمليات الداخلية فيها، والذي يزيد من صعوبة وضع مقاييس للأداء يمكن من خلالها توفير معلومات تساعد على مسايرة خاصيتي التنوع والتعدد في النشاطات، مما يؤدي غالبا إلى تراكم المعلومات التي تفوق الطاقة التحليلية لمتخذي القرار وهذا من المفروض أن يواجه بتجميع المؤشرات وتنقية المعلومات حتى يتم التمكن من استيعاب الواقع بشكل جيد. وأما في ما يخص المؤسسات الأقل تعقيدا فإن مسيرتها يقومون بتحديد مؤشرات لقياس أدائها بشكل أسهل نوعا ما. فكلما زاد حجم المؤسسة كلما استوجب الاعتماد على المؤشرات المالية بدلا من المؤشرات الغير مالية.

✓ **البيئة الخارجية للمؤسسة:** المؤسسات ما هي إلا نتيجة تفاعلات متنوعة ومستمرة لعناصر البيئة، ونتيجة لاختلافها وتنوعها تعتمد المؤسسات الاقتصادية على استراتيجيات مختلفة ويكون حجمها مختلف وهذا نظرا لتنوع الموارد والحاجات والتي يعتمد عليها العنصر البشري لإنشاء مؤسسات، مما يؤدي إلى ظهور تنافس بينها على الموارد المتاحة. ومسيرة المؤسسات يعتمدون أكثر على المؤشرات المالية لتقييم الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وأقل تعقيدا، فكلما زاد احتمال وجود غموض أكبر بالبيئة، فإن مسير المؤسسة يعتمد على المؤشرات الغير مالية.

#### ثانيا: مقاييس الأداء

المراقبة تتطلب التوضيح المسبق لأبعاد الأداء المراد دراسته حيث القياس يسمح قبل كل شيء بجعل الأداء المرغوب تحقيقه في شكل أهداف. وهذا ما يرجح إعادة تبينها كأداء ضمن المؤسسة أي كنقطة انطلاق لضمان تمازج الأنشطة والجهود المبذولة ضمن المؤسسة<sup>(2)</sup>. ويمكن القول أن ما يتم قياسه في كثير من الأحيان هو الذي يسهل قياسه. قياس الأداء هو سهل نسبيا بالنسبة للذين يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف الكمية، في حين هو أكثر صعوبة في حالة العاملين في مجال

<sup>(1)</sup> عبد الحليم مزغيش، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، جامعة الجزائر - الجزائر، ص ص 41-44.

<sup>(2)</sup> Françoise Giraud, Oliver Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond et Piere Laurent Bescos, op-cit, p 21.

المعرفة<sup>(1)</sup>. توجد العديد من التصنيفات الأخرى لأسباب قياس الأداء في المؤسسات ويمكن تلخيصها في ثلاث فئات رئيسية وهي:<sup>(2)</sup>

- 1- **التقارير والامتثال:** المقاييس تستخدم للتواصل مع أصحاب المصلحة في المؤسسة، سواء كان ذلك لأسباب الامتثال طوعا أو التزاما؛
- 2- **السيطرة على سلوك المستخدمين:** تستخدم المقاييس لتحفيز الموظفين، تغيير سلوكهم وكذلك تحديد قيمة التعويض عند الامتثال للمعايير؛
- 3- **اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتعلم التنظيمي:** تستخدم المقاييس لإبلاغ القرارات الإدارية، التعلم والتحسين بشكل مستمر.

كما أن أول ما يتم تتبعه في المؤسسات الاقتصادية هو هل تقدم منتجات أو خدمات بفعالية، وبعد ذلك يتم تقييم هل مخرجاتها الحالية هي التي كانت محتملة التحقق والتي تقود إلى دراسة هل تسعير منتجاتها متماثلة مع التسعيرة المحتملة والتي تقود بدورها إلى التكاليف الحدية لعوامل الإنتاج ومنه دراسة تطور مؤشرات الإنتاجية وكذلك تتبع فعاليتها التقنية<sup>(3)</sup>.

### ❖ العلاقة بين قياس الأداء وتقييم الأداء:

يتم تبيان العلاقة من خلال مواطن القوة والضعف في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات وصولا بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس هو وسيلة لتقييم، ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون تقييم دون قياس ومنه فالتقييم هو أعم من القياس. حيث القياس هو تقدير الأشياء ومستويات الخدمات أو التقنية تقديرا كميا، فالقياس هو أضيق من التقييم الذي هو عبارة عن جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه. والتقييم يجب أن يكون مستمر من أجل

<sup>(1)</sup> Michael Armstrong, (2009): Armstrong's handbook of performance management, 4<sup>th</sup> edition, koganpage: London, England, p 59.

<sup>(2)</sup> idem, p 99.

<sup>(3)</sup> Thanassis Christodou Lopoulos, (1991): Les performances des entreprises publiques en Grèce: Les exemple de l'électricité et des télé communication, thèse de doctorat non publiée, faculté sciences de organisations, Université Paris Dauphine- Paris, France, p 52-53.

## الفصل الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

عملية التحسين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع وهذا لمعرفة الانحرافات وتفسيرها ومعالجتها بالقرارات المناسبة<sup>(1)</sup>.

كما تستخدم مقاييس الأداء بطرق مختلفة من قبل مسيري المؤسسات، وفيما يلي ستقدم لمحة عامة عن الاستخدامات المختلفة لمقاييس الأداء. فهي تستخدم لتتبع النتائج، توجيه الاهتمام للمساعدة في عملية صنع القرار ويمكن التوضيح أكثر في الجدول الموالي.<sup>(2)</sup>

### جدول رقم III-03: الاحتمالات المختلفة للاستخدام مقاييس الأداء

الاستخدام	شرحه
تتبع النتائج	يتم تحديد الأهداف مسبقا ويتم بعدها مقارنة النتائج مع الأهداف، وتعطي التغذية العكسية لتصحيح الوضع إذا لزم الأمر.
توجيه الاهتمام	إنه يعطي للموظفين الأهداف التي يجب أن تحظى باهتمام خاص.
المساعدة في اتخاذ القرار	تستخدم مقاييس الأداء لدعم اتخاذ القرار لأنها يمكن أن تبين الروابط السببية بين العمليات الداخلية للمؤسسة والأهداف التي ينبغي تحقيقها.
الشرعية	يتم استخدام مقاييس الأداء لتبرير الإجراءات والقرارات السابقة المتخذة ضمن شروط معنية من عدم اليقين.

Source: Dominique Arbour, (2008): Les Systèmes de mesure de la performance dans un contexte PME: Déterminant et conséquences au niveau individuel, Mémoire de maîtrise, Faculté Des Sciences de L'administration, Université Laval\_ Québec, canada, p 42.

<sup>(1)</sup> محاد عريوة، المصدر سبق ذكره، ص ص 4-5.

<sup>(2)</sup> Dominique Arbour, (2008): Les Systèmes de Mesure de la Performance dans un Contexte PME: Déterminant et Conséquences au Niveau individuel, Mémoire de maîtrise, Faculté Des Sciences de L'administration, Université Laval\_ Québec, canada, p 42.

كما تتميز مقاييس الأداء بمجموعة من الخصائص حيث تصمم مقاييس الأداء بهدف استخدامها لمساعدة المديرين حتى يتمكن من الوصول إلى التقدم اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة. فالتصميم هو أهم خطوة لتنفيذ قياس الأداء لأن استخدامها بسيط. ويكون المقياس جيد عندما يصمم حسب خصائص مقياس الأداء الجيد، فيجب أن تكون متنوعة، متكاملة، موضوعية وأن تكون مفيدة لاتخاذ القرارات أثناء تأسيس علاقة سببية بين المقاييس والإستراتيجية. فمن المهم تحديد مقاييس الأداء التي لا تأخذ في الاعتبار سوى النتيجة المرجوة، ولكن أيضا سلوك الجهات الفاعلة المعنية. وكذلك من المهم تحديد المقاييس ولكن أيضا من الضروري تحديد كيفية استخدامها. وهناك اثنا عشرة عنصر يجب أن تأخذ بالاعتبار عند تصميم مقاييس الأداء وهي:<sup>(1)</sup>

- عنوان المقياس؛
- الغاية؛
- العلاقة مع أهداف المؤسسة؛
- الهدف المرجأ تحقيقه؛
- كيفية حساب الهدف؛
- تكرار مراجعة المقياس؛
- تكرار إعادة النظر في المقياس؛
- الشخص المسؤول عن المقياس؛
- مصدر البيانات التي سيتم استخدامها لتقييم المقياس؛
- الشخص المسؤول عن عمل هذا المقياس؛
- ما ينبغي القيام به في حالة ما مقياس الأداء كان إيجابي أو سلبي؛
- الملخصات والتعليقات على مقياس الأداء.

<sup>(1)</sup> idem, p p 40-41.

## الفصل الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

والجدول الموالي يوضح تصنيف مقاييس الأداء.

### جدول رقم III-04: تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء مهامها	المدخلات الفعلية مقارنة بالمدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لما يمكن أن يشكل مخرجاتها	المخرجات المحققة فعلا مقارنة بالمخرجات المخطط إنجازها
الجودة	الانجاز بشكل صحيح الذي يتوافق مع احتياجات العملاء	عدد الوحدات التي تم إنجازها بشكل صحيح بالنسبة لإجمالي الوحدات المنجزة
التوقيت	الانجاز ضمن الآجال المحددة سلفا وذلك بما يتوافق مع احتياجات العملاء	عدد الوحدات التي تم إنجازها ضمن الآجال بالنسبة لإجمالي الوحدات المنجزة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لانجاز وحدة العمل	المخرجات بالمقارنة بالمدخلات

المصدر: شرف الدين مومن، (2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ص 54.

❖ معايير مقاييس الأداء:

تتمثل معايير مقاييس الأداء فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- تكون مرتبطة بالأهداف والمقاييس التي تكون ذات أهمية تنظيمية، وتساعد على الأداء الاقتصادية؛
- أن تكون مناسبة لأهداف ومسؤوليات الفرق والأفراد؛
- أن تركز على مخرجات قابلة للقياس وإنجازات وسلوكيات يمكن تحديدها بوضوح؛
- أن تشير للبيانات أو الأدلة التي تكون متاحة كأساس للقياس؛
- أن تقدم معلومات يمكن التحقق منها، والتي من شأنها أن تبين إلى أي مدى قد تم تحقيق التوقعات؛
- أن يكون دقيقا قدر الإمكان وفقا للهدف من المقياس وتوفر البيانات؛
- أن يوفر أساس سليم لردود الفعل والتصرفات؛
- أن يكون شامل، فيغطي جميع الجوانب الرئيسية للأداء.

❖ تنوع مقاييس الأداء:

في حالة المؤسسات فإن قياس الأداء قد يكون مالي أو غير مالي. المقاييس المالية تم استخدامها منذ فترة زمنية طويلة. إلا أن الكتاب نقدوا هذا النوع من مقاييس الأداء، لأنه تم تجاوزها في كثير من الأحيان وكذلك لأنها تركز على الماضي، وينقصها القدرة على التنبؤ، وترتكز على المدى القصير. فالمقاييس المالية يتم عرضها بشكل موجز جدا وذلك لتوجيه نشاطات المديرين وأيضا لا تسمح بتقييم الأصول الغير مادية للمؤسسة. المقاييس الغير مالية ظهرت بعد ذلك كبديل أو على الأقل كتكملة للمقاييس المالية. وهي كذلك ليست مستثناة من الانتقادات، لأنها ممكن أن تؤدي إلى سلوكيات يشوبها خلل وظيفي بحيث الموظفون يسعون لتحقيق مصلحتهم الخاصة بدلا من مصلحة المؤسسة. والمقاييس الغير مالية التقليدية تركز على الأمور الداخلية، وعلى أساس ماضي، في حين تعرف المقاييس الغير مالية كجزء من مجال أوسع وهي تركز على التوجه الخارجي والمستقبلي، وخلص الباحثون أنها تكون أكثر أهمية عندما تواجه المؤسسة تغيرات إستراتيجية.

<sup>(1)</sup> Michael Armstrong, op-cit, p 55.

من الصعب تقييم الاستفادة من مقاييس الأداء الغير مالية وذلك لكونها تكون على المدى الطويل، فلا توفر فوائد على الفور للمؤسسة، ويستوجب على المسيرين التحقق من صحة هذه المقاييس، وغالبا ما يتم استخدامها بشكل أقل من المقاييس المالية<sup>(1)</sup>.

أول معايير الأداء العام للمؤسسة كان على أساس عناصر مالية.

فمن بين أنواع المؤشرات المالية هناك ما يلي:<sup>(2)</sup>

- المعايير المحاسبية؛
- المؤشرات التقليدية للمردودية.

قوة المؤشرات المالية: تتمثل في كونها تتعلق أساسا بالقيم المحاسبية والتي تستند في الواقع على ما يلي:

- أنها تعتبر كأداة نسبيا لها أهداف؛
  - أنها مؤشرات موثوقة، لأن التزامات الرقابة التي تفرضها إدارة الضرائب والهيئات المحاسبية التي تحث مسيرو المؤسسات على تنفيذ إجراءات التحقق من الصحة بفعالية؛
  - المعايير التي لها علاقة بالمحاسبة غالبا ما يكون لديها ميزة وهي إمكانية جمع مجموعة من المعايير في معيار واحد كبير، مما يسهل المقارنة؛
  - هي متاحة سابقا لكونها تنتج لأهداف قانونية.
- ومنه بناء المؤشرات المالية هو بسيط وغير مكلف. والمؤشرات المالية هي مهمة لأنها تسمح بتلخيص أداء المؤسسة في معيار واحد. والمقارنة بواسطتها يسهل تشخيص الأداء العام.

<sup>(1)</sup> Dominique Arbour, op-cit, p p 39-40.

<sup>(2)</sup> Françoise Giraud, Oliver Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond Et Piere Laurent Bescos, op-cit, p p 82-83.

ثالثاً: أنواع معايير الأداء

كثيرة هي معايير الأداء، ويمكن تحديد أربعة أصناف للمعايير وهي:<sup>(1)</sup>

- **معايير زمنية:** يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء؛
- **معايير مادية:** وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية؛
- **معايير مالية:** تعبر عن كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية، أرقام، نسب وإحصاءات لسنوات مختلفة؛
- **معايير معنوية:** هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا تكون بشكل مادي أو مالي وإنما آثارها بعكس المعايير الثلاثة السابقة، ولا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي تقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانيات، الجهود والخبرات.

<sup>(1)</sup> حسين صديق، (2012): تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق (مجلد 28، العدد 1)،

المبحث الثاني: تقييم الأداء: أسسه، معايير والصعوبات التي تواجه العملية

في هذا المبحث يحاول الباحث التطرق إلى تقييم الأداء من خلال دراسة أسسه، معايير والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم، أسس وشروط التقييم الجيد للأداء

يعتبر تقييم الأداء من المفاهيم التي تواجه العديد من الالتباسات، يحاول الباحث في هذا المطلب التطرق إلى تحديد مفهوم، أسس وشروط التقييم الجيد للأداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت مفاهيم تقييم الأداء حيث من بينها من يرى بأنها قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفاً. وهناك من يعتبرها مرحلة من مراحل العملية الإدارية، ويحاول مسيرو المؤسسات الاقتصادية فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص والقصور في الأداء وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة للتصحيح، ويستخدم غالباً للمقارنة بين ما هو قائم أو محقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية عادة تقدر بسنة<sup>(1)</sup>.

كما يمكن اعتبار تقييم الأداء بأنه جميع العمليات والدراسات التي من خلالها يتم تحديد العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل مسيري المؤسسات الاقتصادي، مع تتبع التطورات خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة وذلك بإجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة<sup>(2)</sup>.

يعني كذلك تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة الاقتصادية في ضوء معايير محددة سلفاً. وبشكل عام هو قياس إنجازات

(1) عادل عشي، المصدر سبق ذكره، ص 15.

(2) مجيد الكرخي، (2007): تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان،

الأردن، ص 31.

المؤسسة المحققة فعلا وذلك عن طريق استخدام مؤشرات كمية ونوعية (مالية وغير مالية) ثم مقارنة النتائج المتحصل عليها مع ما تم التخطيط له ذلك بهدف إصدار أحكام على أداء المؤسسة<sup>(1)</sup>.

يمكن اعتبار تقييم الأداء بأنه فحص تحليلي نقدي يشمل كل الخطط، أهداف طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بغية التمكن من تحقيق الكفاءة، بحيث ينتج عن ذلك تحقيق الأهداف وفق الخطط المرسومة<sup>(2)</sup>. وكذلك هو جزء من سلسلة العمل الإداري المتواصل، ويتكون من مجموعة إجراءات يتم السعي من خلالها إلى التأكد من أنه يتم استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وذلك وفقا للمعايير الفنية والتقنية المحددة سابقا<sup>(3)</sup>.

فيما يخص تقييم أداء المؤسسة فالمسيرون بشكل معتاد يكونون محتاجين للحصول على تقرير حول تسيير المؤسسة، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يكون فكرة جيدة عن مدى نجاح طريقة إدارتهم. وكذلك هم بحاجة لمعرفة الحالة المالية بهدف تبين حسن التسيير.

أما في المؤسسات الكبيرة فمن الضروري تحديد مدى تحسن أداء هذا النوع من المؤسسات. فمثلا حاملوا الأسهم والسندات لهم علاقة بمدى تحسن الأداء مثل مسيري المؤسسة. وليس من السهل القيام بهذا التقييم للأداء وذلك لتعدد العوامل التي لها تأثير على نتائج المؤسسة. وبشكل عام فإن الحالة المالية يمكن أن تكون مفيدة وذلك لكونها تستعمل في المقارنة مع الحالات المالية للمؤسسات الأخرى ضمن نفس قطاع النشاط<sup>(4)</sup>.

وهناك من يرى بأنها الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات

---

(1) السعيد فرحات جمعة، (2000): الأداء المالي لمنظمات لأعمال، الطبعة 1، دار المريخ للنشر: الرياض، السعودية، ص 30.

(2) الشريف حاب الله، (2009): دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، ص 84.

(3) اليمين سعادة، (2009): استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة بالعلمة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، ص 24.

(4) Claude Dussault, (1991): Contribution à l'élaboration d'un cadre comptable conceptuel pour un pays a très faible revenu: Le cas du Rwanda, Thèse Doctorat non publiée, faculté science de Gestion, Université Paris Dauphine- Paris, France, p p 157-158.

الكفيلة بتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب<sup>(1)</sup>.

وهناك من يرى بأنها عملية منهجية تقوم على أساس تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، فهي وسيلة للحصول على نتائج أفضل في إطار متفق عليه للوصول إلى الأهداف المخطط لها سلفا. بما أن الكفاءة جزء من الأداء والتي من معاييرها ومتطلباتها، وجود عمليات لإقامة تفاهم مشترك حول ما هو المراد تحقيقه، وإدارة وتطوير الموظفين بطريقة تزيد من احتمال أن يتحقق ذلك في المدى القصير والطويل. إدارة الأداء كنظام أساسه هو وظيفة طبيعية من الإدارة، ويتضمن أنشطة التخطيط، الرصد، التحليل والمراجعة، فهو جهاز يستخدم كوسيلة للقيام بهذه الأمور من أجل تحقيق هدف<sup>(2)</sup>.

ويمكن اعتبارها كذلك بأنها عملية إستراتيجية متكاملة يتم من خلالها السعي لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات وذلك عن طريق تحسين أداء الموظفين في المؤسسة وتطوير قدراتهم سواء كانوا أفراد أو فرق. وهي إستراتيجية لأنها تهتم بالمتغيرات الأوسع نطاقا وتواجه المتغيرات الاقتصادية، وذلك بهدف العمل بفاعلية في بيئتها، ومسايرة الاتجاه العام حيث مسيروها يسعون إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وبما أن الأداء هو بناء متعدد الأبعاد، ويقاس بالاعتماد على مجموعة متنوعة من المقاييس، فمن المهم تحديد الهدف من تقييم نتائج الأداء. حيث إدارة الأداء هي عملية مشتركة بين المديرين، الأفراد والفرق، تستند على الملاءمة بين الأهداف، المعرفة، المهارة، الكفاءة وتحسين الأداء<sup>(3)</sup>. وهي تشمل جميع العمليات، والمعلومات، والأنظمة المستخدمة من طرف المسيرين لوضع إستراتيجية، تطوير الخطط، رصد التنفيذ، تحديد الأداء المتوقع، الإبلاغ عن النتائج واتخاذ القرارات<sup>(4)</sup>. وبشكل عام فإن تقييم الأداء هو تحديد كمية عنصر معين، وبالنسبة للمؤسسة هو مقدار نتائجها أي القياس، المقارنة وتصحيح الانحرافات. وهو يستوجب عدة معايير ومؤشرات يتم من خلالها التمكن من تحديد تطوراتها. ويكون وفق إتباع الخطوات التالية:<sup>(5)</sup>

- تسجيل وتحليل عمليات تقييم الأداء مما يساعد على تحديد كيفية القيام بوظيفة الإدارة باستخدام إدارة الأداء؛

<sup>(1)</sup> صباح شاوي، المصدر سبق ذكره، ص 214.

<sup>(2)</sup> Michael Armstrong, op-cit, p 56.

<sup>(3)</sup> idem, p p 1-2.

<sup>(4)</sup> David A. J. Axson, op-cit, p p 24-25.

<sup>(5)</sup> Michael Armstrong, op-cit, p 197.

- أخذ عينات من وثائق مراجعة الأداء كمؤشر لطبيعة مراجعة الأداء التي يقوم بها مسيرو المؤسسة؛
  - المقابلة الفردية مع رؤساء المصالح في المؤسسة، وتحديد كيفية اكتسابهم لتجربة إدارة الأداء، والكشف عن إمكانية احتياجهم لدعم من عدمه؛
  - استطلاع مواقف الموظفين والتركيز على مجموعات النقاش؛
  - تبيان التحسينات في الأداء التي تحدث في المؤسسة.
- ❖ المراحل الأساسية لتقييم الأداء:

يمكن تبيان المراحل الأساسية لتقييم الأداء فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- التعرف على الخطط التنفيذية؛
- 2- تحديد معايير ومؤشرات الأداء؛
- 3- قياس الأداء الفعلي المحقق؛
- 4- مقارنة الأداء الفعلي المحقق بالأداء المعياري؛
- 5- تحديد الانحرافات والمسؤوليات؛
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

فتقييم الأداء هو المرحلة الثانية من عملية الرقابة ويستوجب اختيار الوقت المناسب للقيام بالقياس، وتحديد نوعية المقاييس<sup>(2)</sup>. وهو يرتبط بالإجابة عن السؤال التالي: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ فهو يهتم بمقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية وبعد ذلك إعطاء حكم عن مدى النجاح في تحقيق أداء المؤسسة، فالتقييم هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية. وقياس مدى تحقق الأهداف باستخدام مؤشرات معظمها كمية<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> الشريف حاب الله، المصدر سبق ذكره، ص 90.

<sup>(2)</sup> محمد سليمان، المصدر سبق ذكره، ص 126.

<sup>(3)</sup> عبد الملوك مزهودة، المصدر سبق ذكره، ص 95.

كما يمكن تحديد مراحل عملية التقييم في أربعة مراحل أساسية وهي:<sup>(1)</sup>

1) **جمع المعلومات الضرورية:** المعلومات هي أساس عملية التسيير فلا يمكن التخطيط واتخاذ القرارات دون توفرها. المعلومات بحد ذاتها ليست كافية، بل يستوجب الحصول عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فالمعلومات أساسية بالنسبة لمسيرى المؤسسات الاقتصادية وذلك لتحسين أدائها الاقتصادي، وحصولها على مزايا تنافسية. وجمع المعلومات يكون من خلال الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية التي هي عموماً أفضل من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها، بالإضافة إلى التقارير الكتابية؛

2) **قياس الأداء الفعلي:** يقوم مسيرو المؤسسات بقياس كفاءتها وفعاليتها، وفي هذه المرحلة يجب التدقيق في المعايير والمؤشرات التي يجب استعمالها وذلك بالتوافق مع طبيعة الأداء المراد قياسه؛

3) **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب:** يتم في هذه المرحلة مواجهة مشكلة المرجع الذي يستند عليه للقيام بعملية المقارنة. ومن أمثلة المراجع هناك مراجعة لمقارنة الأداء وهي: الزمن، أداء المؤسسات الأخرى، الأهداف والمعايير؛

4) **دراسة الانحرافات وإصدار الحكم:** أثناء دراسة الانحرافات يجب على المسيرين التدقيق فيها وتجزئة المتغيرات للوقوف على مصدر الأداء وتحديد فيما هو داخلي أو خارجي وذلك بهدف الوصول لأصل المتغيرات المؤثرة.

❖ **المنهج المتبع لتحليل وإدارة الأداء:**

إدارة الأداء تتجزأ غالباً إلى ما يلي:<sup>(2)</sup>

**تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف؛

(1) عادل عشي، المصدر سبق ذكره، ص ص 16-20.

(2) بلال مشعلي، (2011): دور يرامح السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الأوراق والبلاستيك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، ص 7.

تقييم الأداء: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء؛

التغذية العكسية للأداء: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلباً وإيجاباً) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالباً ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقيتهم.

إدارة الأداء تأخذ نظرة شاملة عن مكوناته، وكيف يمكنها المساهمة في تحقيق النتائج المرجوة على المستويات التنظيمية، الإدارية، الأفراد والفرق، وما يجب القيام به لتحسين هذه النتائج. تستند إدارة الأداء بمعناها العام على الاعتقاد بأن كل ما يفعله الإنسان في عمله على أي مستوى يسهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، فهو يتأثر بما يفعله الأفراد (عملهم)، كيف يفعلون ذلك (سلوكاتهم) وما يحققون (نتائجهم). فهو يشمل التدابير الرسمية وغير الرسمية، وفعالية الأفراد والفرق، بالاستمرار في تطوير المعرفة، المهارة والكفاءة<sup>(1)</sup>.

لتحقيق ذلك فمن الضروري القيام بما يلي:<sup>(2)</sup>

- التأكد من مفهوم الأداء بحيث يتم فهمه من قبل المعنيين، المديرين والموظفين على حد سواء، أي تبين ما هو شكل الأداء الجيد وكيف يتم قياسه وتحليله؛
- تشجيع المديرين على تحديد المعايير ومقاييس الفعالية مسبقاً والتوافق عليها مع المعنيين كأساس للتحليل؛
- التشجيع على عدم إطلاق استنتاجات إلا بعد القيام بتحليل كافة البيانات المتاحة ذات الصلة بالموضوع؛
- تزويد المديرين بأدوات التي تساعدهم على إصدار الأحكام، وبعد ذلك يتمكنوا من معرفة قدراتهم، ومن الممكن يكونون بحاجة إلى تحسين الأساليب التي يعتمدون عليها للقيام بتحليل الأداء؛
- اعتماد أسلوب الإدارة القائم على الأدلة.

<sup>(1)</sup> Michael Armstrong, op-cit, p p 12-13.

<sup>(2)</sup> idem, p 144.

ثانياً: الأسس والقواعد الأساسية لتقييم الأداء

❖ الأسس الأساسية لتقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من وجود إدارة في المؤسسة الاقتصادية هو السعي لبلوغ الأهداف التي تم إنشائها من أجل تحقيقها. وأفضل السبل للوصول إلى هذه الأهداف هو تخطيط الأداء الذي يحقق هذه الأهداف، وذلك باتخاذ كل الإجراءات المساعدة على تحقيق النتائج المرجوة وكذلك توفير المدخلات من موارد مادية وبشرية التي من خلالها يتم القيام بالنشاط وتهيئة الظروف التنظيمية، وكذلك توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء. وكلما تغيرت الأوضاع والظروف فإن كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء تتغير، فلتأقلم مع الظروف من حيث الموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار بسبب اشتداد المنافسة في الأسواق، فعلى مسير المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها لتحسين أو للمحافظة على مركزها التنافسي<sup>(1)</sup>.

ونتيجة لذلك من المفروض الاعتماد على إدارة الأداء التي هي ليس فقط التي تقوم بإعداد وتحديد نوعية الخطة ولكن كذلك كيفية تنفيذها. فمعظم مسيرو المؤسسات الاقتصادية يسعون لبناء خطة محكمة وميزانية مثالية ولكن لأن المتغيرات الاقتصادية سريعة القلب فلا يتسنى القيام بتنفيذها. كثرة التحديات من القلب في الأسواق، عمليات الاستحواذ والاندماج ونشاطات العملاء والموردون يزيد من الضغط على المديرين للاستيعاب، التعقيد والتغيير. فلمواجهة هذه التحديات لابد من الارتقاء إلى مستوى التحدي والتدقيق بشكل جيد في كيفية التخطيط والإدارة التي من المفروض أن تكون أكثر مرونة، استجابة وتحملاً لعدم اليقين، مما يجعل مسيرو المؤسسات يبحثون عن الأدوات التي تساعدهم في تبسيط هذا التحدي. فمسيرو المؤسسات بحاجة باستمرار للتكيف إذا ما أرادوا تحقيق النجاح المستدام. وعملية إدارة الأداء للمؤسسة هي الآلية الأساسية لاتخاذ القرارات. وهذه الأخيرة إن كان موثوق فيها، فإنها تصبح تمثل المقياس النهائي لأهمية عملية إدارة الأداء<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> عبد الملوك مزهودة، المصدر سبق ذكره، ص 86.

<sup>(2)</sup> David A. J. Axson, ob-cit, p 24.

ومنه يمكن اعتبار إدارة الأداء بأنها مجموعة النشاطات التي تمكن مسيرو المؤسسات من الارتباط بالأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وذلك من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات المدروسة. فهي توفر إدارة أفضل وتزيد من احتمال تحقيق أهداف نشاطاتهم<sup>(1)</sup>.

عموما إدارة الأداء تحتاج لإتباع أسلوب متوازن والذي يتميز بما يلي:<sup>(2)</sup>

- صب مجمل الاهتمام على الأداء في المستقبل والاهتمام قليلا فقط بتقييم الأداء بأثر رجعي؛
- تحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء الأعلى؛
- تحديد النواتج من حيث النوعية بالإضافة إلى الكمية؛
- إتباع أسلوب الإرشاد عند التقييم مع التركيز بشكل أقل على الانتقادات؛
- التركيز على مساهمة الفرد لإنجاح الفريق ككل.

بما أن معظم ظروف المؤسسات الاقتصادية تستوجب إدخال إدارة الأداء فعلى مسيرها تطوير أسلوب خاص والذي عموما ينبغي أن يتناسب مع احتياجات مؤسساتهم. فمن المفيد أن يكون هناك إطار مفاهيمي للعمليات الملائمة التي يمكن تطويرها. مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات والتي تؤدي لتوفير التوجيه للمديرين، وكذلك للأفراد والفرق التي يديرونها. ويمكن وصف إدارة الأداء باعتبارها دورة مستمرة للتجديد الذاتي وأنشطتها الرئيسية هي:<sup>(3)</sup>

- تعريف الدور الذي ضمنه تكون النتائج الرئيسية ومتطلبات القدرة على تحقيقها المنفق عليها؛
- عقد الأداء الذي يحدد التوقعات فيما يخص كل من: أهداف الفرد المطلوب تحقيقها، كيف سيتم قياس الأداء والقدرات اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة. ويمكن وصف كل ذلك بأنه مرحلة تخطيط الأداء.

<sup>(1)</sup> Chuck Ballard, Colin White, Steve McDonald, Myllymaki Jussi et Neroda Anni (2005): Business performance management meets business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, International Business Machines Corporation: New York , United States of America, p 11.

<sup>(2)</sup> Michael Armstrong, ob-cit, p 14.

<sup>(3)</sup> idem. p p 14-15.

❖ تقييم الأداء واختيار المؤشرات:<sup>(1)</sup>

جميع بيانات الأداء ذات الصلة إما متاحة بالفعل أو يمكن جمعها بسهولة، أما المعلومات فغالبا تكون غير متوفرة، فبدلا من الاعتماد على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة، فإنه يجب تحديد ماذا يريد مسيرو المؤسسة حقا تقيمه، ثم مقارنته مع ما هو بالفعل في المؤسسة. وهذا يسمح بمعرفة مدى قرب المؤشرات الموجودة من ما يجب تقيمه، في كثير من الحالات المعلومات التي يريدها مسيرو المؤسسة هي ليست متاحة بالقدر الكافي، هذا يعني أنه عليهم جمع المزيد من البيانات. وهناك طريقة جيدة للحصول على فكرة جيدة عن تقييم الأداء وهي إشراك العديد من المهتمين بالموضوع وطلب رأيهم، ويمكن أن تأخذ هذه التقييمات شكل أرقام أو درجات وكذلك شكل تقييم كتابي والتي من خلالها يمكن التقاط المزيد من المعلومات. وإذا تم استخدام أرقام فمن المفروض استكمال ذلك بمكان تكتب فيه تعليقات لتوفير بعض التفسير بالإضافة لرقم. تقليديا استخدم مسيرو المؤسسات البيانات الأرشيفية أو الدراسات الإستباقية على نطاق واسع للوصول إلى تقييم الأداء وهناك أساليب مختلفة لجمع البيانات ومنه توفير بعض الوسائل البديلة لجمع معلومات الأداء ومن بينها:<sup>(2)</sup>

01- الاستبيان:

يعتبر أداة غير مكلفة نسبيا لجمع البيانات من مجموعة كبيرة من الناس الذين يمكن أن يكونوا في مواقع مختلفة، ولكن هناك مشكلة وهي أنه مطلوب من مسيرو المؤسسات المزيد من البيانات عن المؤشرات غير المالية. وهذا يؤدي إلى صعوبة إكمال الدراسة، لأن الدراسات الإستباقية تولي بشكل كبير الاهتمام بالنقد وذلك لوجود دائم لفكرة جديدة. وهذا لتقليل جزء من الوقت والجهد اللازمين لجمع بيانات الأداء. وليس فقط المؤسسة بل أيضا لعملائها، موظفيها والموردين. وللقيام ببناء استبيان جيد فإنه يتطلب مواجهة بعض الصعوبات وذلك لكونه يأخذ وقت كبير لبناء صيغة الأسئلة بطريقة واضحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى بيانات مفيدة.

02- المقابلات الشخصية المتعمقة:

تكون بدل من الاستعلامات المهيكلية، والتي يمكن إجراؤها وجه لوجه أو عبر الهاتف وهي تمكن من التفاعل المباشر مع المشاركين، وربما تؤدي إلى رؤية جديدة حول الأداء.

<sup>(1)</sup> idem, p p108-109.

<sup>(2)</sup> idem, p 110.

03- إقامة مناقشات جماعية:

يمكن للمشاركين فيها التعبير عن أفكارهم وتبادل آرائهم وخبراتهم، فهي توفر وسيلة تفاعلية جيدة لجمع المعلومات.

04- التسوق المقنع:

تقيم خدمة من قبل المتسوق السري الذي يتظاهر كأنه عميل لدى المؤسسات المنافسة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بأن عملية تقييم الأداء تسمح بـ:<sup>(1)</sup>

- اختيار المؤشرات التي تستخدم لقياس الأداء؛
- جمع وتحليل البيانات التي تسمح بحساب المؤشرات؛
- تقييم البيانات في ظل الأهداف؛
- مناقشة نتائج التحاليل؛
- مراجعة دورية لمعايير الأداء عند كل تحسين.
- وهدف تقييم الأداء هو التقليل من الغموض في اتخاذ القرارات التسييرية، وتقديم المعلومات المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة والتي تدمج في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يبين الارتباط بين التقييم والقرارات.

<sup>(1)</sup> Stéphane André, op-cit, p 29.

ثالثاً: شروط ومتطلبات نجاح التقييم الجيد للأداء

❖ شروط التقييم الجيد للأداء:

لأجل تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط يمكن ذكر منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

- توفر المعلومات الكافية: المعلومات هي أهم عنصر في التقييم، فعلى مسير المؤسسة الاقتصادية القيام بمختلف السبل المتاحة وذلك بهدف معالجة المعطيات المتوفرة له، ومن المفروض أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، وينبغي أن تتعلق بمختلف أنشطة المؤسسة وهذا ما يستوجب توفر نظام للمعلومات يكون في خدمة متخذي القرارات في المؤسسة؛
- تحديد معدلات الأداء المرغوبة: لأجل تبسيط عملية المقارنة، فإنه يستوجب تحديد معدلات معيارية للأداء تستعمل لتحديد ما تم تحقيقه من الأداء المرغوبة وكذلك الانحرافات؛
- توفر وسائل نقل المعلومات: وذلك ليتمكن متخذي القرارات في المؤسسة من القيام بالإجراءات التصحيحية إن تطلب الأمر ذلك؛
- استمرارية عملية التقييم: فباستمرار نشاط المؤسسة يجب أن تستمر عملية التقييم ولو كان ذلك بشكل دوري.

<sup>(1)</sup> عادل عشي، المصدر سبق ذكره، ص ص 91-92.

كما يمكن دراسة هذه الشروط أيضا من خلال التطرق إلى ما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- تحديد العلاقة (تقييم - تقرير):** الشرط الأول يركز على الانعكاسات الأولية للقيام بتقييم الأداء.

هذا الشرط يتشكل من نقطتين هما:

- الأول: يتوقف على تحديد الغاية من التقييم فيكون هناك سؤالان، ما هي الغاية من التقييم؟ ما هي القرارات التي اتضحت وأصبحت من المرجح اتخاذها؛
- الثاني: التحديد الجيد للشخص الذي تقدم له المعلومات، والذي هو مسؤول عن اتخاذ القرارات التي اتضحت.

**2- ضمان التطبيق البسيط والموثوق فيه:** لضمان هذا التطبيق فإنه من المفروض القيام بما يلي:

- التحكيم بين التكلفة والدقة وزمن الحصول على المعلومة: فمن المفضل التركيز على زمن الحصول وذلك بتكلفة معقولة وليس البحث لا على أن تكون المعلومة تامة ولا على الدقة النهائية؛
- إيضاح وتسهيل التفسير: فمعظم المسيرين يفضلون الاعتماد على نفس المؤشرات بدل من المؤشرات الخاصة حسب كل حالة، فمن المفروض وضع حد أعلى لعددتها الذي يمكن الاعتماد عليه؛
- تقديم المعلومات بطريقة سهلة: وذلك بغية التحديد السريع للانحرافات مقارنة بالأهداف.

❖ **متطلبات نجاح تقييم الأداء:**

من بين المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء ما يلي:<sup>(2)</sup>

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه بدقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛

<sup>(1)</sup> Stéphane André, op-cit, p p 32-34.

<sup>(2)</sup> عمر تيمجدين، المصدر سبق ذكره، ص 65.

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المطلوب؛
- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات، البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرارات السليمة والسريعة وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهداف، أهمية ومعايير تقييم الأداء

في هذا المطلب تم التعرض إلى أهداف، أهمية ومعايير تقييم الأداء.

أولاً: أهداف تقييم الأداء

يمكن تبين أهداف تقييم الأداء في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- توضيح مختلف العمليات الإنتاجية، وتتبع مدى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية؛
- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد، مما يحفز على الاستخدام الأمثل لها وكذلك التقليل من الضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات؛
- توجيه الإدارة العليا للقيام بإشراف على مختلف العاملين في المؤسسة؛
- اكتشاف الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقاً، وتفسير أسبابها لوضع الحلول لها؛
- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية؛
- توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن بمعرفة مهاراتهم؛
- المساعدة على رؤية المستقبل، وضع الخطط، مواجهة التحديات وإتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية؛
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء، تنمية الإبداع وتشجيع الابتكار؛
- إظهار مكامن الخلل والقيام بالإصلاح والتحسين.

<sup>(1)</sup> صباح شاوي، المصدر سبق ذكره، ص ص 214-215.

ثانيا: أهمية عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية

- تتجسد أهمية عملية تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة في أنه:<sup>(1)</sup>
- يساعد على قيام مسيرو المؤسسة بوظائفهم بأفضل كفاءة ممكنة؛
  - يساعد الإدارة على وضع نظام جيد للمكافآت والترقيات؛
  - توجيه العاملين أثناء أداء أعمالهم؛
  - يؤدي إلى ارتياح العاملين بالمؤسسة لوجود نظام عادل لتقييم أعمالهم؛
  - توجيه إشراف الإدارة العليا؛
  - يسهل على مسيري المؤسسة الاقتصادية تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ومنه إعداد برامج تدريبية وذلك بهدف التقليل من إمكانية تحمل المؤسسة لخسائر نتيجة ضعف عمالها؛
  - يؤدي إلى ارتياح العاملين بالمؤسسة لوجود نظام عادل لتقييم أعمالهم؛
  - تبين سيرو العملية الإنتاجية؛
  - يسهل على مسيرها تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ومنه إعداد برامج تدريبية وذلك لتقليل من إمكانية تحمل المؤسسة لخسائر نتيجة ضعف عمالها؛
  - يساعد على وضع سياسة جيدة للرقابة،
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة من إنتاج، تمويل، تموين، أفراد وتسويق؛
  - تحديد المعايير التي يسعى المسيريون لتحقيقها في منتجات المؤسسة المرتبطة بجودة الإنتاج.

كذلك لعملية تقييم الأداء أهمية في كونها تسمح ب:<sup>(2)</sup>

- 1- إعداد سياسة جيدة للترقية تسمح باختيار أحسن العمال لتبؤ أرفع المناصب في المؤسسة في المستوى التنظيمي؛
- 2- يساعد في ترشيد عمليات التوظيف أو الانتداب مما يزيد من نسبة العمال الذين يقومون بأدوارهم في المؤسسة على النحو المرغوب؛

<sup>(1)</sup> الشريف حاب الله، المصدر سبق ذكره، ص 85.

<sup>(2)</sup> السعيد بلوم، (2008): أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ماجستير قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، ص 50.

- 3- يؤدي إلى انتشار فكرة وجود من يقوم بتقييم الأداء الخاص بكل فرد في المؤسسة وهذا يجعلهم غالبا أكثر التزاما بنظام وقواعد عملها؛
- 4- يؤدي لإعداد سياسة جيدة للرقابة بناءا على المعطيات الخاصة بالعاملين في المؤسسة وهذا ما يحسن كفاءة العملية الرقابية فيها.
- كذلك تظهر أهمية عملية تقييم الأداء في أنه:<sup>(1)</sup>

- يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت، الجهد والمال؛
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ؛
- الإفصاح عن درجة المواءمة، الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية؛
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛
- توجيه إشراف الإدارة العليا؛
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

#### ثالثا: معايير تقييم الأداء

معظم معايير تقييم الأداء التي تطورت هي معايير عامة (العدد الإجمالي للعملاء، عدد العملاء الدائمين، رقم الأعمال، عدد الإشارات التي تم معالجتها في قاعدة البيانات وعدد التقارير المنتجة ..الخ) ومعايير رضا المستخدمين عن الخدمات أو المنتجات المعروضة (أي العملاء بالفعل) ومعايير

<sup>(1)</sup> عمر تيمجدين، المصدر سبق ذكره، ص 61.

الوعي لدى المستهلكين المستفيدين بالمنتجات والخدمات<sup>(1)</sup>. ومن بين المعايير الرئيسية لتقييم الأداء هناك:<sup>(2)</sup>

- المعايير المتعلقة بتقويم اقتصاديات المؤسسة: تركز على قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف ونوعية جيدة؛
- المعايير المتعلقة بالكفاءة: تدرس بلوغ المؤسسة إلى أحسن مخرجات ممكنة بأقل مدخلات؛
- المعايير المتعلقة بالفعالية: تدرس مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المتوقعة.

كما أنه وعند إعداد المعيار يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:<sup>(3)</sup>

- وضع المعيار الذي يخدم أهداف المؤسسة؛
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في أساليب العمل والتكنولوجيا؛
- أن يكون المعيار واقعي فيكون من السهل نسبياً تطبيقه؛
- أن يحظى بالرضاء العام من قبل المسؤولين والمعنيين بالتقييم؛
- تعدد المعايير المهمة بقياس نشاط معين وذلك لتحديده من مختلف الأوجه.

وفي حالة وضع معايير الأداء البيئي للمؤسسة، فإنه ينبغي إنشاء نظام لمؤشرات الأداء البيئي، والذي يمثل جزء من هيكل نظام مراقبة تسيير المؤسسة، ولهذا عليه أن يلبي مجموعة من المتطلبات التي من أهمها ما يلي:<sup>(4)</sup>

- ينبغي أن يعطي صورة كاملة عن الأداء البيئي للمؤسسة، وكذلك يأخذ بالاعتبار جميع أبعاد المسائل البيئية؛

<sup>(1)</sup> Pierrette Bergeron, (2000): Veille stratégique et PME comparaison des approches gouvernementales de soutien, 1<sup>er</sup> édition, Presses de l'Université du Québec: Québec, Canada, p p 43-44.

<sup>(2)</sup> مجيد الكرخي، المصدر سبق ذكره، ص 99.

<sup>(3)</sup> نفس المصدر، ص 38.

<sup>(4)</sup> Sophie Marquet, (2003): Le contrôle de gestion environnemental : Une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges, Thèse de doctorat, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Université catholique de Louvain\_ Louvain, Belgique, p 29.

- يجب أن يكون موجه نحو الخارج، ويعبر عن أداء المؤسسة من حيث تأثيرها على حالة الموارد الطبيعية؛
- يكون موجه للمدى الطويل أي لا يأخذ في الاعتبار فقط الآثار البيئية في المدى القصير ولكن بدل من ذلك يركز على الآثار في المدى الطويل.

المطلب الثالث: وظائف وصعوبات عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية

ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة ، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا ، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها<sup>(1)</sup> .

أولاً: وظائف عملية تقييم الأداء

وظائف عملية تقييم الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى و لكن يمكن إجمالها في ما يلي:<sup>(2)</sup>

- تتبع مدى تحقق الأهداف الكمية وكذلك النوعية للمؤسسة الاقتصادية؛
- مراقبة كفاءة الأداء الإنتاجي بغية التأكد من قيام مسيرو المؤسسة بنشاطاتهم وتحقيق أهدافهم بأعلى كفاءة؛
- تحديد الانحرافات والجهات المسؤولة عن حدوثها؛
- محاولة إيجاد سبل لتقليل الانحرافات.

ثانياً: نماذج تقييم الأداء<sup>(3)</sup>

بما انه لا يوجد تنظيم مثالي لتقييم الأداء بالنسبة لكل المؤسسات الاقتصادية وذلك لاختلاف طبيعة النشاط، نوعية البيئة ومستوى الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة. ويمكن تقسيم هذه النماذج إلى:

**النماذج التقليدية لتقييم الأداء:** حيث تم التركيز حسبها على قدرة المؤسسة على القيام بالعمليات التالية:

- **الحصول على مختلف المدخلات:** وضمنها القدرة التفاوضية للمؤسسة، مدى الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية وقدرة العاملين بالمؤسسة على فهم، رصد وتحليل بيئة عمل المؤسسة؛

(1) عمر تيمجغدين، المصدر سبق ذكره، ص 57.

(2) الشريف حاب الله، المصدر سبق ذكره، ص 86.

(3) صباح شاوي، المصدر سبق ذكره، ص ص 215-225.

- القيام بعملية المعالجة: ويرتبط بالصحة الداخلية للمؤسسة وتتجسد في عدة أوجه من بينها ما يلي: رضا العاملين، ارتفاع دافعية العمل ومدى الولاء للمؤسسة، وجود مناخ تنظيمي ملائم، تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر وبناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- توفير مخرجات تتناسب مع ما تم التخطيط له: حيث يتم الاهتمام بجانب المخرجات، وذلك بتحديد الأهداف المعلنة ثم يقاس مدى بلوغها، ومن بين مبادئه (شرعية الأهداف، وضوح الأهداف، إمكانية تحقيقها وإمكانية قياسها) هي تتناسب مع الأهداف التشغيلية التي يتم التعبير عنها غالباً بشكل كمي قابل للقياس، ومن أكثرها شيوعاً هناك: الربحية، النمو والحصة السوقية.

#### النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي:

نتيجة لضعف النماذج التقليدية التي نظرتها جزئية، فإن النماذج الحديثة سعت إلى الدمج بين عدة مؤشرات في إطار متكامل لقياس الأداء حيث يتم التأزر الإيجابي بين متغيرات الأداء المؤسسي. فكانت هناك عدة مداخل من بينها:

- **مدخل النظم:** حيث يتم اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فيتم تقييم الأداء على أساس الحصول على المدخلات، تحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات بالإضافة إلى المقدرة على حفظ التوازن والاستقرار؛
- **مدخل أصحاب المصلحة:** حسب لكون المؤسسة نظام مفتوح، فهي تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومنه هناك مجموعة من أصحاب المصلحة في المؤسسة لهم أهداف تتشابه مع أهدافها، فكانت فكرة قياس أداء المؤسسة من خلال قياس أهداف أصحاب المصلحة، وهذا وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال حسب الطرف المرطبة به، مع مراعاة الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، وذلك بما يدعم الأداء الكلي للمؤسسة؛
- **مدخل القياس المقارن:** هذا الأسلوب يستخدم لوضع مقاييس واقعية للأداء بالإضافة إلى اكتساب أفكار جديدة ومجالات للتطبيق يمكن تجسيدها في المؤسسة تساعد على تحسين أداء المؤسسة.

وتوجد عدة مداخل أخرى حسب كل مفكر أو المؤسسة المطبقة له.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

معظم الصعوبات تنتج أساساً لكون إنجازات المؤسسة هي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الغير متجانسة والتي تتضمن الكمي وكذلك النوعي الذي يصعب قياسه وتقييمه<sup>(1)</sup>.

والتقييم الجيد للأداء له عدة شروط يمكن ذكر من بينها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- القدرة على دقة قياس الأداء؛
- 2- الفكر الايجابي نحو القياس؛
- 3- النضج الفكري لمسيري المؤسسة، وتوجيه الأداء نحو مفهوم القيمة المضافة؛
- 4- المعايير العامة لتطبيق القياس بشكل عام وليس فقط لوحة قيادة التسيير.

و نظراً لهذه الصعوبات فغالبا يقوم مسير المؤسسة بالتقييم والتعديل وهدف هذه المرحلة هو تصحيح الانحرافات، وتنقسم عموماً إلى:<sup>(3)</sup>

1- تحديد أسباب الانحرافات: إذا تم ملاحظة وجود انحراف جوهري ومؤثراً على أداء المؤسسة فإنه ينبغي السعي لإرجاعه إلى أسباب، والتي قد تكون داخلية مرتبطة بأخطاء في إعداد أو تنفيذ الإستراتيجية أو تكون خارجية ناتجة عن رد فعل غير متوقع من المنافسين أو تغيرات مفاجئة في البيئة؛

2- الإجراءات التصحيحية: وتكون وفق ثلاث سبل وهي:

- 1-2 عدم فعل أي شيء: في حالة عدم وجود انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف، ومنه لا يستوجب القيام بإجراءات تصحيحية عموماً؛
- 2-2 معالجة الموقف: عندما يكون الهدف الفعلي أقل من الهدف المستهدف فإنه يتم السعي لمعرفة طبيعة الانحرافات ومسبباتها؛

<sup>(1)</sup> عبد الملوك مزهودة، المصدر سبق ذكره، ص 98.

<sup>(2)</sup> Pierre Voyer, (2006): Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>ième</sup> édition, presses de l'Université du Québec: Québec, Canada, p 91.

<sup>(3)</sup> محمد سليمان، المصدر سبق ذكره، ص ص 128-129.

2-3 مراجعة المعيار: في بعض الحالات يبين قياس وتقييم الأداء أن هناك حاجة لتعديل المعايير وذلك لأن الانحراف حصل نتيجة خطأ في تصميم المعيار وغالبا ما يتعين مراجعة المعايير بسبب حدوث تغيير في بيئة العمل وكذلك عندما يكون الأداء الفعلي يفوق الأداء المستهدف لكون المعيار يسهل تحقيقه ببساطة.

### المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي و تأثيره على تحسين الأداء

يرى بعض الباحثون أن للذكاء الاقتصادي علاقة كبيرة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، في هذا البحث تم التطرق إلى مفهوم ودوافع تحسين المؤسسة الاقتصادية لأدائها، دور إدارة الأداء في تحسين وتطور المؤسسة الاقتصادية وأثر الذكاء الاقتصادي على إدارة الأداء.

#### المطلب الأول: مفهوم ودوافع تحسين المؤسسة الاقتصادية لأدائها

في هذا المطلب تم التعرض إلى دراسة مفهوم تحسين الأداء داخل المؤسسة ودوافع تحسينه.

#### أولاً: مفهوم تحسين الأداء

إن الهدف النهائي لتسيير الأداء هو الوصول إلى التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف. فإذا فاق الأول الثاني فلا يشكل ذلك أي قلق لمسير المؤسسة الاقتصادية، لكن في الحالة الثانية فإن ذلك يستوجب اتخاذ قرارات التي من المرجح أن ترتقي بالأداء الفعلي إلى مستوى المتوقع أي ما يصطلح عليه تحسين الأداء، الذي يقوم على أساس علاج القصور لأجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل ولو أن الأداء الحالي ليس سيئاً. تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، وهناك نوعان للأداء، أولهما سريع ومباشر، حيث يتم القيام بالإجراءات المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ودون السعي لمعرفة أسباب المؤدية للانحراف، في حين ثانيهما فهو اتخاذ إجراءات تصحيحية التي تعتمد على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء<sup>(1)</sup>.

يدل التحسين بشكل عام على التغيير للأفضل، والتغيير في كثير من الأحيان مخيف لأنه يرتبط بالخطر. وعن طريق التغيير فإن مسيرو المؤسسات يغادرون منطقة الارتياح ويكسرون الروتين فيتقنون أشياء غير مؤكدة. وكذلك فإن هدف الأداء يعني أن المستوى الحالي ليس مرضي، فيسود شعور بإمكانية التمتع الأفضل. ضمن هذه الظروف فإن إطلاق برنامج تحسين الأداء يمكن أن يفهم

<sup>(1)</sup> عز الدين هروم، (2008): واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، ص 131.

كإنكار للجهود التي بذلت وولنتائج التي تحققت بالفعل. ومنه يجب تتبع مقاربة بيداغوجية لتحسين الأداء. وذلك بالتعرض للأسئلة التالية:<sup>(1)</sup>

- ✓ لماذا التحسين: ينبغي تفسير لماذا تحسين الأداء، وما هو الغرض من الجهد المطلوب بذله؛
  - ✓ ما الذي يتم تحسينه: التجربة تبين أن في البيئات الصناعية هناك أكثر كسب للعمل في العمليات ذات القيمة المضافة العالية؛
  - ✓ متى يتم التحسين: عندما تكون الأمور جيدة، تكون هناك راحة نسبية في الوضع وهذا يعيق التصور، و نادرا ما يتم الكشف عن المشاكل سواء كانت حقيقة أو محتملة، ذلك لأن في هذه الحالات لا يتم سوى تعبئة الموارد الأكثر سهولة. والقيام بالتحسين في وقت الأزمات حيث حينها لن تكون هناك منافسة حول الحاجة للقيام بتحسين الوضع، ولكن في كثير من الأحيان لا يتوفر الوقت والموارد بشكل كافي، ومنه الحلول المنفذة غالبا ما تكون أقل كفاءة في مقابل المشاكل لأنها لم يتم إعدادها في الوقت الملائم وتحت ضغوط عالية. ومنه فإن التحسين المستمر والذي ليس له علاقة بالظروف الخاصة هو موقف يعتمد بشكل مستمر، ويسمح بتطوير حلول قوية في الحالات أقل توترا وذلك للاستجابة بسرعة في حالة الأزمات؛
  - ✓ كيف يتم التحسين: تعرف المشكلة بأنها انحراف عن الوضع المطلوب لذلك ينبغي معالجة الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف. وتحسين الأداء يعتمد في الغالب على معظم تقنيات حل المشكلات. حيث توفر أساليب حل المشكلات هيكل منظم وأدوات الحل يكتسبها مسيرو المؤسسات الاقتصادية من خلال الخبرة. والإطار الهيكلي لهذه الأساليب يكون من خلال تمازج ما يلي:
- **النشاط:** الذي يعرف باعتباره الانتقال إلى اتخاذ إجراء من دون تكلف عناء الفهم؛
  - **التكنوقراطية:** تعتمد على العناصر المغلوطة، الاعتقادات واليقينية؛
  - **التأمل:** هو عدم القدرة على الانتقال إلى التصرف. والممارسات الجيدة تتطلب:
- 1/ الذهاب إلى الميدان لجمع الحقائق والمعلومات؛
  - 2/ الاعتماد على الحقائق والأسباب الجذرية والتحقق منها على أساس الواقع، وترتيبها حسب الأهمية؛

<sup>(1)</sup> Christian Hohmann, (2009): Techniques de productivité: Comment gagner des points de performance, 1<sup>er</sup> édition, éditions d'organisation: Paris, France, p p 139-142.

3/ توفير حل بناء على الأسباب الجذرية والتسلسل المنطقي هو المراقبة، الفهم، العمل.

ثانيا: دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- **معدلات التغيير السريع:** هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة، حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأسمال، عمل ومعلومات عن الأسواق والنهاية للمؤسسة لأنها المسرب الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، فعلى المؤسسة السعي لتحسين أدائها؛
- 2- **الحفاظ على المكانة:** تعرف المكانة بأنها المعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافستها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق استراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لربائنها، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية؛
- 3- **الاهتمام بالجودة:** نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيك بالمؤسسة وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق، هذا يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة؛
- 4- **المنافسة:** تعبر عن حالة الصراع بين المؤسسات الاقتصادية التي كل منها تسعى لتكون في موقف الريادة في السوق، ويتحقق ذلك عن طريق إتباع عدة استراتيجيات التي تمنحها مستويات عالية من الأداء، وهذا ما يحتم عليها القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

بالإضافة إلى العناصر السابقة يمكن القول بان اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي وضمه ضمن مسؤولياتها دافع أساسي حيث تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية بأنها الإدماج

<sup>(1)</sup> شرف الدين مومن، (2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص ص 55-56.

الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة. ومن بين الفوائد التي تعود على المؤسسة التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية وتحسن من أداءها يمكن ذكر ما يلي:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها؛
- ✓ معرفة احتياجات زبائنها، وتوفيرها من خلال الاعتماد على تكنولوجيات أكثر محافظة على البيئة، وهذا ما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية؛
- ✓ تحفيز العمال، وذلك بإتباع خطوات التنمية المستدامة؛
- ✓ التحكم في المخاطر والتكاليف البيئية والاجتماعية؛
- ✓ الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وذلك بالتعامل مع عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

### ثالثا: المراحل الأساسية لبناء نظام ترشيد الأداء

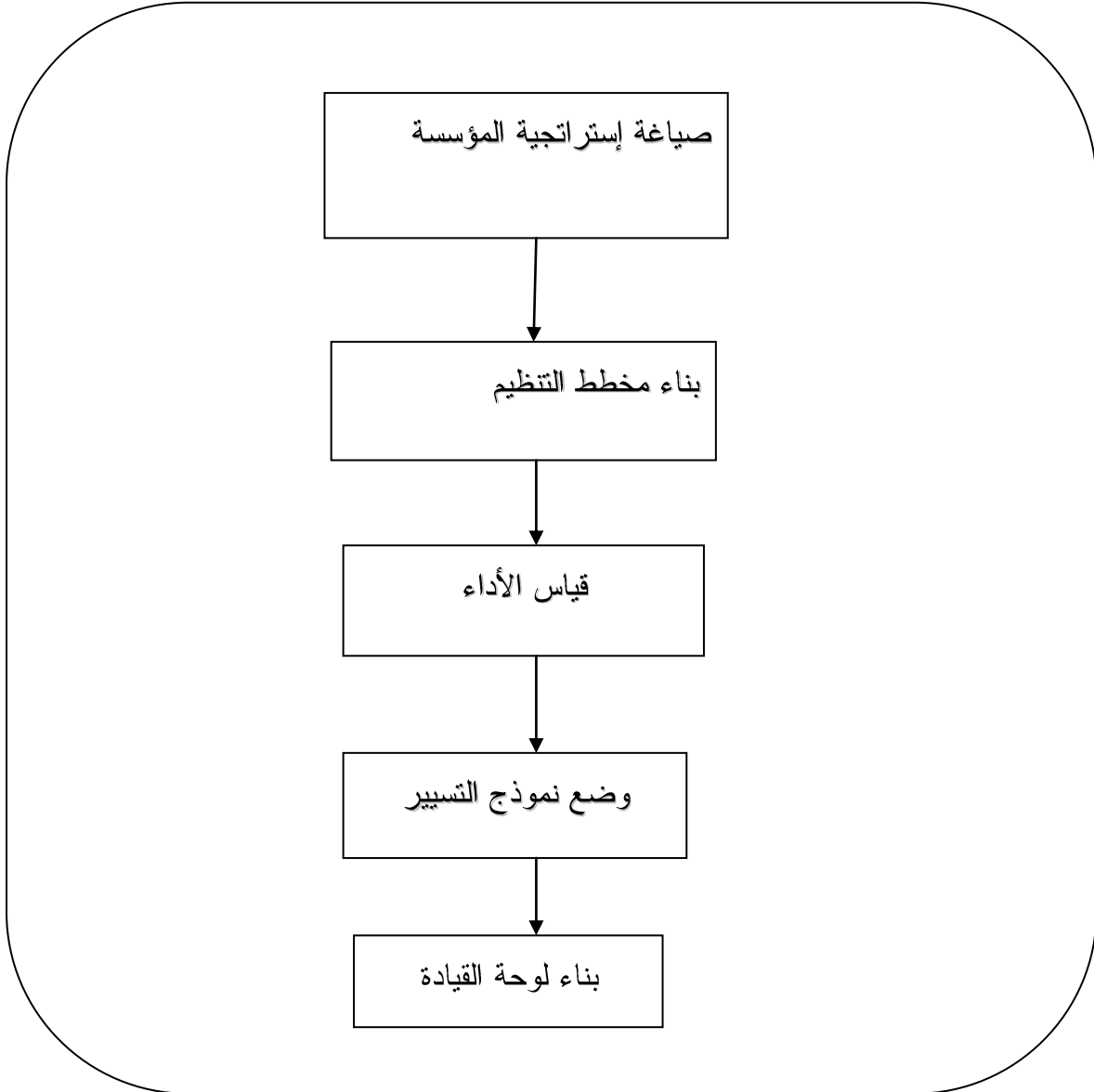
يمكن تلخيص مراحل بناء نظام ترشيد الأداء فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- بناء مخطط التنظيم: أي كيف يتم تقسيم المؤسسة بحيث يتم ترشيد الأداء؛
- 2- قياس الأداء: كيف يتم تحديد أهداف الأداء وقياسها؛
- 3- تحديد نموذج التسيير: من دورة القرارات، التقارير والروزنمات؛
- 4- بناء لوحة القيادة: وذلك لتحديد الانحرافات.

<sup>(1)</sup> Denis Malho et Dominique Fernandez-Poisson, (2003): La performance globale de l'entreprise, 1<sup>iere</sup> édition, édition d'organisation: Paris, France, p 92.

والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم III-02: مراحل بناء نظام ترشيد الأداء



Source: Denis Malho et Dominique Fernandez-Poisson, (2003): la performance globale de l'entreprise, 1<sup>iere</sup> édition, édition d'organisation: Paris, France, p 92.

### المطلب الثاني: دور إدارة الأداء في تحسين وتطور المؤسسة الاقتصادية

في هذا المطلب تم تناول دور إدارة الأداء في تحسين وتطور المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة تعريف إدارة الأداء، أهداف وأهمية إدارة الأداء والمشاكل الأساسية التي تواجه إدارة الأداء.

#### أولاً: تعريف إدارة الأداء

لإدارة الأداء عدة تعاريف يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

- هي عملية منهجية تقوم على أساس تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، فهي وسيلة للحصول على نتائج أفضل في إطار متفق عليه للوصول إلى الأهداف المخطط لها سلفاً. بما أن الكفاءة جزء من الأداء والتي من معاييرها ومتطلباتها، وجود عمليات لإقامة تفاهم مشترك حول ما هو المراد تحقيقه، وإدارة وتطوير الموظفين بطريقة تزيد من احتمال أن يتحقق ذلك في المدى القصير والطويل. إدارة الأداء كنظام أساسه هو وظيفة طبيعية من الإدارة، ويتضمن أنشطة التخطيط، الرصد، التحليل والمراجعة، فهو جهاز يستخدم كوسيلة للقيام بهذه الأمور من أجل تحقيق هدف<sup>(1)</sup>.
- ويمكن اعتبارها كذلك بأنها عملية إستراتيجية متكاملة يتم من خلالها السعي لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات وذلك عن طريق تحسين أداء الموظفين في المؤسسة وتطوير قدراتهم سواء كانوا أفراد أو فرق. وهي إستراتيجية لأنها تهتم بالمتغيرات الأوسع نطاقاً وتواجه المتغيرات الاقتصادية، وذلك بهدف العمل بفاعلية في بيئتها، ومسايرة الاتجاه العام حيث مسيروها يسعون إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وبما أن الأداء هو بناء متعدد الأبعاد، ويقاس بالاعتماد على مجموعة متنوعة من المقاييس، فمن المهم تحديد الهدف من تقييم نتائج الأداء. حيث إدارة الأداء هي عملية مشتركة بين المديرين والأفراد والفرق، تستند على الملاءمة بين الأهداف، المعرفة، المهارة، الكفاءة وتحسين الأداء<sup>(2)</sup>. وهي تشمل جميع العمليات، والمعلومات، والأنظمة

(1) Michael Armstrong, op-cit, p 56.

(2) idem, p 1-2.

المستخدمة من طرف المسيرين لوضع إستراتيجية، تطوير الخطط، رصد التنفيذ، تحديد الأداء المتوقع، الإبلاغ عن النتائج واتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

إن الهدف الأساسي من وجود إدارة في المؤسسة الاقتصادية هو السعي لبلوغ الأهداف التي تم إنشائها من أجل تحقيقها. وأفضل السبل للوصول إلى هذه الأهداف هو تخطيط الأداء الذي يحقق هذه الأهداف، وذلك باتخاذ كل الإجراءات المساعدة على تحقيق النتائج المرجوة وكذلك توفير المدخلات من موارد مادية وبشرية التي من خلالها يتم القيام بالنشاط وتهيئة الظروف التنظيمية، وكذلك توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء. وكلما تغيرت الأوضاع والظروف فإن كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء تتغير، فلنأقلم مع الظروف من حيث الموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار بسبب اشتداد المنافسة في الأسواق، فعلى مسير المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها لتحسين أو للمحافظة على مركزها التنافسي<sup>(2)</sup>.

ونتيجة لذلك من المفروض الاعتماد على إدارة الأداء التي هي ليس فقط نوعية الخطة ولكن كذلك كيفية تنفيذها. فمعظم مسيرو المؤسسات الاقتصادية يسعون لبناء خطة محكمة وميزانية مثالية ولكن لأن المتغيرات الاقتصادية سريعة التقلب فلا يتسنى القيام بتنفيذها. كثرة التحديات من التقلب في الأسواق، عمليات الاستحواذ والاندماج ونشاطات العملاء والموردون يزيد من الضغط على المديرين للاستيعاب التعقيد والتغيير. فلمواجهة هذه التحديات لابد من الارتقاء إلى مستوى التحدي والتدقيق بشكل جيد في كيفية التخطيط والإدارة التي من المفروض أن تكون أكثر مرونة، استجابة وتحمل لعدم اليقين، مما يجعل مسيرو المؤسسات يبحثون عن الأدوات التي تساعدهم في تبسيط هذا التحدي. فمسيرو المؤسسات بحاجة باستمرار للتكيف إذا ما أرادوا تحقيق النجاح المستدام. وعملية إدارة الأداء للمؤسسة هي الآلية الأساسية لاتخاذ القرارات. وهذه الأخيرة إن كان موثوق فيها، فإنها تصبح تمثل المقياس النهائي لأهمية عملية إدارة الأداء<sup>(3)</sup>.

- ومنه يمكن اعتبار إدارة الأداء بأنها مجموعة النشاطات التي تمكن مسيرو المؤسسات من الارتباط بالأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وذلك من خلال تحسين عملية اتخاذ

<sup>(1)</sup> David A. J. Axson, op-cit, p p 24-25.

<sup>(2)</sup> عبد الملوك مزهودة، المصدر سبق ذكره، ص 86.

<sup>(3)</sup> David A. J. Axson, op-cit, p 24.

القرارات المدروسة. فهي توفر إدارة أفضل وتزيد من احتمال تحقيق أهداف نشاطاتهم<sup>(1)</sup>.

عموما إدارة الأداء تحتاج لإتباع أسلوب متوازن والذي يتميز بما يلي:<sup>(2)</sup>

- صب مجمل الاهتمام على الأداء في المستقبل والاهتمام قليلا فقط بتقييم الأداء بأثر رجعي؛
- تحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء الأعلى؛
- تحديد النواتج من حيث النوعية بالإضافة إلى الكمية؛
- إتباع أسلوب الإرشاد عند التقييم مع التركيز بشكل أقل على الانتقادات؛
- التركيز على مساهمة الفرد لإنجاح الفريق ككل.

بما أن معظم ظروف المؤسسات الاقتصادية تستوجب إدخال إدارة الأداء فعلى مسيرتها تطوير أسلوب خاص والذي عموما ينبغي أن يتناسب مع احتياجات مؤسساتهم. فمن المفيد أن يكون هناك إطار مفاهيمي للعمليات الملائمة التي يمكن تطويرها. مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات، التي تؤدي لتوفير التوجيه للمديرين، وكذلك للأفراد والفرق التي يديرونها. ويمكن وصف إدارة الأداء باعتبارها دورة مستمرة للتجديد الذاتي وأنشطتها الرئيسية هي:<sup>(3)</sup>

- تعريف الدور الذي ضمنه تكون النتائج الرئيسية ومتطلبات القدرة على تحقيقها المنفق عليها؛
- عقد الأداء الذي يحدد التوقعات فيما يخص كل من: أهداف الفرد المطلوب تحقيقها، كيف سيتم قياس الأداء والقدرات اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة. ويمكن وصف كل ذلك بأنه مرحلة تخطيط الأداء.

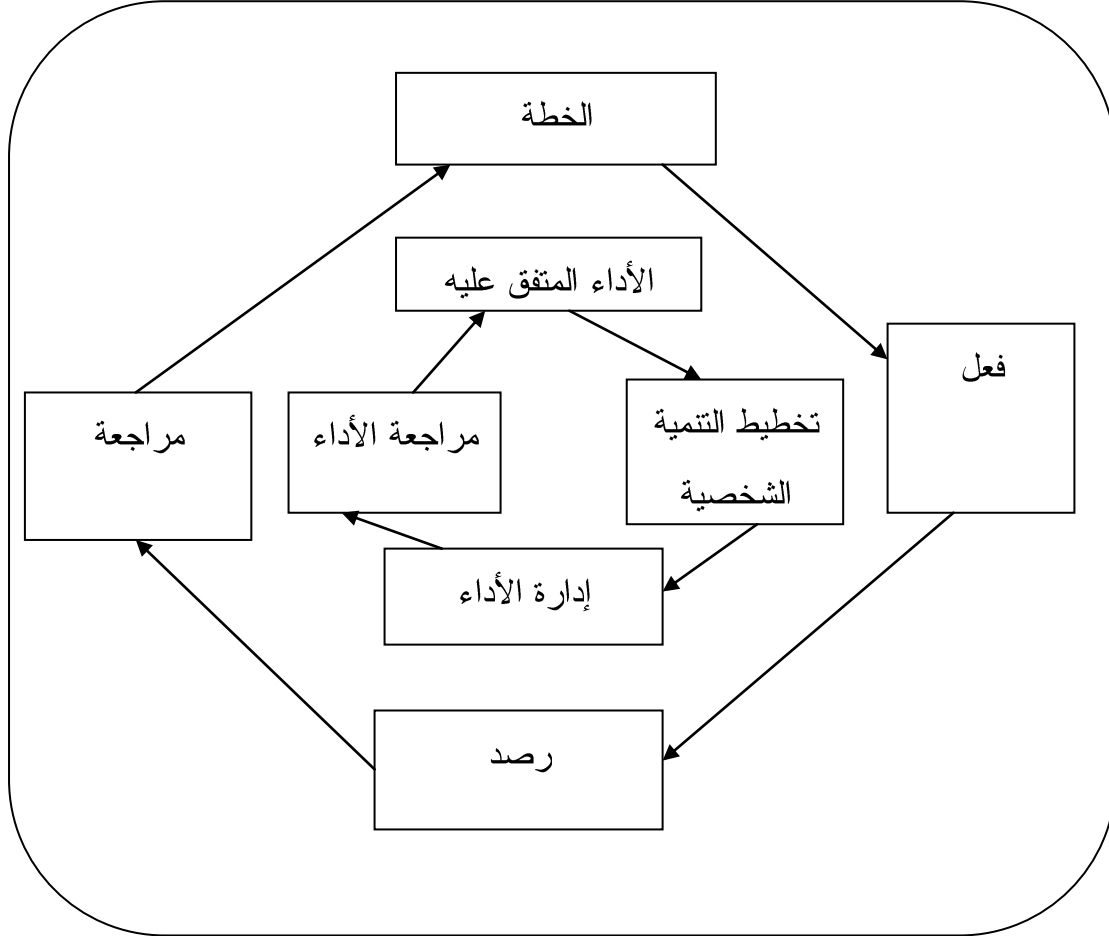
<sup>(1)</sup> Chuck Ballard, Colin White, Steve McDonald, Myllymaki Jussi et Neroda Anni, ob-cit, p 11.

<sup>(2)</sup> Michael Armstrong, op-cit, p 14.

<sup>(3)</sup> Idem, p 14.

والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم III-03: دورة إدارة الأداء



Source: Michael Armstrong, (2009): Armstrong's handbook of performance management, 4<sup>th</sup> edition, koganpage: London, England, p 15.

انطلاقاً من الشكل الموضح أعلاه يمكن القول بان إدارة الأداء تتجزأ غالباً إلى ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف؛
- **تقييم الأداء:** للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء؛

<sup>(1)</sup> مشعلي بلال، المصدر سبق ذكره، ص7.

- التغذية العكسية للأداء: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلباً وإيجاباً) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالباً ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقيتهم.

ثانياً: أهداف وأهمية إدارة الأداء

❖ أهداف عملية إدارة الأداء:

يتمثل الهدف العام لإدارة الأداء في تطوير وتحسين أداء الأفراد والفرق ومنه المؤسسات. فهو الأداة التي يمكن استخدامها لخلق ثقافة عالية الأداء. كما أنها تعتبر أساساً للدعم، التطوير والتحسين الذي يكون في متناول الجميع<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى الهدف العام تتعدد الأهداف أيضاً بحسب من يقوم بعملية التقييم من مسير، مساهم وبنكي إلا أنه يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- التمكن من اختبار مدى استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية سالفاً؛
- تصحيح الانحرافات التي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة؛
- إبراز نقاط القوة ومحاولة استغلالها لمصلحة المؤسسة وتبين نقاط الضعف ومحاولة تفاديها.

❖ أهمية عملية إدارة الأداء:

- أهمية إدارة الأداء يمكن أن تتجسد في تحقيق ما يلي:<sup>(3)</sup>
- الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف، تقييم الأداء وتطوير العاملين؛
- تحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية للأداء؛
- تزيد من الدافعية للأفراد؛
- تقلل من حاجة المدراء إلى التدخل في كل شيء؛
- توفير الوقت عن طريق مساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات بقدر صلاحياتهم؛
- إعلام الموظفين فيما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة صحيحة؛
- تتيح الفرص لتطوير مهارات جديدة؛

<sup>(1)</sup> Michael Armstrong, op-cit, p 58.

<sup>(2)</sup> اليمين سعادة، المصدر سبق ذكره، ص 25.

<sup>(3)</sup> محاد عريوة، المصدر سبق ذكره، ص ص 23-24.

- الارتقاء بفاعلية المؤسسة ككل؛
- توثيق مشكلات الأداء في حينها؛
- التقويم المستمر للأداء؛
- التركيز على تصحيح الأداء والبعد عن مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.

#### ثالثا: المشاكل الأساسية التي تواجه إدارة الأداء

التقييمات تتطلب القدرة على الحكم على الأداء، والحكم الجيد يستوجب استخدام معايير واضحة. وتؤخذ بالاعتبار الأدلة ذات الصلة بالموضوع فقط، والجمع بين الاحتمالات حسب وزنهم الصحيح. فمعظم المديرين يعتقدون بأنهم قضاة جيدين على الموظفين، وتشير الأخطاء في اختيار الموظفين الجدد وترقيتهم، بأن بعض المديرين أسوأ من الآخرين فيما يخص الحكم على العاملين بالمؤسسة. إذا كان هناك مديران مختلفين يقيمان نفس الشخص عموما تقيمهما سيكون مختلف جدا، وبصعوبة كبيرة يتم محاولة تقريب مختلف التقييمات، وهذا الاختلاف هو نتيجة للاعتماد على معايير مختلفة ومن المشاكل كذلك (المديرون لا يلاحظون الأشياء أو الأحداث على حقيقتها) وأيضا الانتقائية (الاعتماد فقط على بيانات جزئية ويلاحظ فقط ما يريد رؤيته) بالإضافة إلى التفسير السيئ (التحيز إلى بعض المعلومات).

المطلب الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي على إدارة الأداء

في هذا المطلب تم دراسة أثر الذكاء الاقتصادي على إدارة الإدارة وذلك من خلال تناول العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة الأداء، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء وقياس أداء الذكاء الاقتصادي.

أولاً: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة الأداء

قبل التطرق إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة الأداء يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل الذكاء الاقتصادي جزء من إدارة الأداء؟
- هل إدارة الأداء جزء من الذكاء الاقتصادي؟
- إن بعض الأجزاء التي تنتمي إلى الذكاء الاقتصادي تتوافق مع أخرى ضمن إدارة الأداء، فكيف يمكن للذكاء الاقتصادي وإدارة الأداء أن يتوافقا؟
- كيف الذكاء الاقتصادي وإدارة الأداء أن يتصلا مع بعضهما البعض؟

انطلاقاً من الأسئلة السابقة يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي يعتمد على البيانات الخام التي يجب أن تكون متكاملة بالرغم من أن مصادرها قد تكون متباينة وبعدها يتم تحويلها إلى معلومات. إدارة الأداء تحشد تلك المعلومات ليتم اكتشاف المعلومات ذات المغزى، فيمكن استخدامها لاتخاذ قرارات. مصلحة المؤسسة ليست فقط مراقبة التغيرات ومجرد الإبلاغ عن المعلومات، بل المطلوب هو إجراءات وقرارات لتحسين أداء المؤسسة. الذكاء الاقتصادي يوفر قاعدة من البيانات الخام التي تتحول إلى مفيدة، ثم تطبيقات إدارة الأداء التي تبني على قاعدة الذكاء الاقتصادي توفر مختلف المنهجيات والحلول. كما هو في الفيزياء، الذكاء الاقتصادي مثل الطاقة الكامنة، بينما إدارة الأداء هو تحويل الطاقة الكامنة إلى طاقة حركية. الذكاء الاقتصادي هو قاعدة معلوماتية للمؤسسة من أجل الاستعلام وتقديم التقارير لأنظمة الرصد والإدارة، والأهم هو تحسين أداء المؤسسات، الذكاء الاقتصادي وإدارة الأداء يشكلان الجسر الذي ينقل من البيانات إلى القرارات<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Gary Cokins, (2009): Performance management: Integrating strategy execution, Methodologies, Risk, and Analytics, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley: New Jersey, United States of America, p p 63-64.

ثانيا: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء

تطبيقات الذكاء الاقتصادي تجمع المعلومات عن العمليات والأنشطة الاقتصادية لجعلها متاحة لمسيرى المؤسسات وذلك لتمكينهم من اتخاذ القرارات بأكثر يقين وفعالية، فالذكاء الاقتصادي أصبح عنصر أساسيا في جميع العمليات الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

وتأثيرات الذكاء الاقتصادي على تحسين إدارة الأداء ترتبط بالتطورات الرئيسية في استخدام الذكاء الاقتصادي:<sup>(2)</sup>

- بالنسبة للذكاء الاقتصادي فإن المتغيرات التكتيكية والإستراتيجية يقتربا معا وذلك لأن الأطر الزمنية الإستراتيجية (دورات الميزانية مثلا) تتقلص فتصبح المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجات القيام بالنشاط ومتطلبات العملاء؛
- اللوحات أصبحت الطريقة المفضلة لتقديم المعلومات وعرض الذكاء الاقتصادي للمستخدمين؛
- القواعد الاقتصادية هي الشرط الأساسي عندما تطبق المؤسسات ما يسمى الحلقة المغلقة التي تستخدم نتائج الذكاء الاقتصادي؛
- المعالجة بهدف تحسين العمليات الاقتصادية، هذا هو الحل بصفة خاصة عندما يكون هناك احتياج لدعم القرارات، التوصيات والإجراءات أليا.

ثالثا: قياس أداء الذكاء الاقتصادي

قياس أداء الذكاء الاقتصادي يكون عبر أربعة مراحل وهي:<sup>(3)</sup>

- 1- تحديد ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة؛
- 2- ما هو مهم يتم قياسه، وكذلك يجب تحديد المعايير الأساسية للقياس مع المسؤولون عن الذكاء الاقتصادي؛

(1) Chuck Ballard, Colin White, Steve McDonald, Myllymaki Jussi et Neroda Anni, ob-cit, p 27.

(2) idem, p 28.

(3) Jean-louis Levet, (2001): L'intelligence Economique mode de pensé, mode d'action, 1<sup>iere</sup> édition, economica édition: Paris, France, p p 200-201.

3- الاهتمام بمعايير الإدارة وذلك بالسعي للحصول على فرص النمو حسب رؤية المؤسسة، قيمتها وإستراتيجيتها. وذلك بجعل الذكاء الاقتصادي كجزء من ثقافة المؤسسة؛

4- تقييم أداء المؤسسة وهذا مهم للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا سأفعل وما لا ينبغي القيام به؟؛
- ما الذي لم أقم بفعله وينبغي أن أقوم به؟؛
- ما الذي وصلت إليه المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف التي ينتظر تحققها؟.

### خلاصة الفصل:

بعدها تم القيام بدراسة مفاهيم الأداء و تأثير الذكاء على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية يمكن القول بأن الأداء يعتبر الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها.

كما أن تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال التطبيق الجيد للمعلومة وإدارة المعلومة. كما يمكن تلخيص مفهوم الأداء في أنه عمل الأشياء المطلوبة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج.

كما أن تطبيقات الذكاء الاقتصادي تتمثل في جمع المعلومات عن العمليات والأنشطة الاقتصادية داخل مؤسسة اقتصادية لجعلها متاحة لمسيري المؤسسات وذلك لتمكينهم من اتخاذ القرارات بأكثر يقين وفعالية، فالذكاء الاقتصادي أصبح عنصر أساسيا في جميع العمليات الاقتصادية بغية تحسين أداءها.

بعد التطرق للدراسة النظرية المتمثلة في الفصل الأول، الفصل الثاني والفصل الثالث وبغرض معرفة أثر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر فقد ترسخ لدى الباحث بعض الأفكار والقناعات، وللتمكن من معرفة مدى التطابق بين قناعات الباحث المجسدة في الفرضيات وما تم إثباته من طرف بعض الفئات المختارة، التي يعتقد أن لها علاقة واهتمامات بموضوع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسئلة الاستمارة وأجوبة الاستفسارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان ومقارنتها بما يتوافق مع الفرضيات.

## المبحث الأول: عرض الاستمارة

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات، حيث أنها تتضمن مجموعة من الأسئلة تكون معدة خصيصا لتغطية محاور البحث وللإجابة على الفرضيات.

### 1- بناء ونشر الاستمارة: تنقسم هذه العملية إلى 03 مراحل أساسية تتمثل في:

- **اختيار العينة:** أول مرحلة هي اختيار العينة المستهدفة، وتعرف العينة بأنها ذلك الجزء الذي يختاره الباحث وفق شروط ليمثل الكل، وبما أن الاختيار الجيد للعينة ينعكس ايجابيا على صحة نتائج البحث، فقد كان اختيار العينة مبني على أساس أخذ الفئات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع (موظفون بالمؤسسات الصناعية العامة والخاصة) والتي لها علاقة غير مباشرة بالموضوع (الباحثون الجامعيون الذين لهم خبرة بالموضوع) وقد تم الاعتماد على العينة بهدف تحقيق ما يلي:

- التقليل من الجهد والوقت اللازم لإتمام هذه الدراسة في الآجال المحدد لها؛
- تجنبنا لصعوبات تطبيق الدراسة على المجتمع ككل؛
- التقليل من التكاليف؛
- أفضل حل للوصول إلى نتائج أكثر تعبيراً عن حقائق، فمن المستحيل القيام بالمسح الشامل لكافة أفراد المجتمع الذين ينتمون للشرائح المستهدفة، رغم أن العينة لا تمثل المجتمع بشكل كامل.

- **بناء الاستمارة:** ثاني مرحلة هي بناء الاستمارة بهدف التمكن من التعرف على آراء أفراد الشرائح المستهدفة، وقد تم بناءها وفق شكلين:

- **إستبيان عادي:** محمول على ورق عادي، أعده الباحث باللغة العربية وتضمن ثمنيه وأربعون سؤال في عشر صفحات، وكان الطريقة الأكثر إتباعاً في هذا الشكل هي المقابلة الشخصية مع أفراد الشرائح المستهدفة، وفي بعض الأحيان الاستعانة ببعض الطلبة الذين يدرسون في التدرج والزملاء الباحثين الذين يدرسون ما بعد التدرج من خلال استغلال علاقاتهم الخاصة ببعض أفراد العينة.

- استبيان الكتروني: تم كتابة أسئلة الاستبيان العادي الكترونيا ثم إرسال الاستبيان الإلكتروني إلى العناوين الإلكترونية الخاصة بالمؤسسات المستهدفة، وكذا إرسالها إلى عنوانين الزملاء الباحثين الذين يقطنون في مختلف مناطق الجزائر للإجابة عليها الكترونيا.

- **معالجة الاستمارة:** بعد استرجاع الاستمارة من أحد الأفراد الذين أرسلوها الكترونيا أو من الذين تم استجوابهم أو من خلال تعبئتها بواسطة الباحث أثناء تلقي الإجابات من أفراد العينة في المقابلات الشخصية، قام الباحث بتقسيم الاستمارات إلى ثلاثة أنواع كل منها حسب الشريحة التي ينتمي إليها المستجوب، وترميز الأجوبة للتمكن من دراستها إحصائيا لأنها بيانات وصفية.

**2- تحديد مجتمع الدراسة:** لأجل الوصول إلى نتائج أكثر تعبيراً عن الواقع حول أثر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، تم التركيز على اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الذي قسم إلى ثلاثة فئات رئيسية تتمثل فيما يلي:

- **الفئة الأولى:** الموظفون الذين يعملون في مؤسسات عامة؛
- **الفئة الثانية:** الموظفون الذين يعملون في مؤسسات خاصة؛
- **الفئة الثالثة:** الباحثون الجامعيون الذين لهم اهتمامات بالموضوع.

كما أن هذه الدراسة كانت موزعة على مستوى كامل التراب الجزائري. وأن اختيار عينة المؤسسات الاقتصادية، التي تم تقديم استمارة لموظفيها بالنسبة للاستمارات الإلكترونية كان من خلال عناوينهم الإلكترونية التي تم الحصول عليها من مواقع الانترنت.

**3- حدود الدراسة:** تتلخص حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز والاهتمام بتأثير الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- **الحدود المكانية:** اهتم الباحث في هذه الدراسة بدراسة عينة عشوائية على كامل التراب الوطني مقسمة إلى أربعة جهات (الشرق الجزائري، الوسط الجزائري، الغرب الجزائري والجنوب الجزائري).
- **الحدود الزمنية:** تم إعداد هذه الرسالة خلال الفترة الممتدة بين ديسمبر 2010 إلى غاية أكتوبر 2014.

• الحدود البشرية: تم التركيز على ثلاث فئات أساسية هي:

- الموظفون في المؤسسات الاقتصادية العامة؛

- الموظفون في المؤسسات الاقتصادية الخاصة؛

- الباحثون الجامعيون المهتمون بموضوع الدراسة.

4- الجدول الزمني لتنفيذ الدراسة: يتضح ذلك من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم IV - 01: تنفيذ مراحل الدراسة وفق الجدول الزمني

السادسي	السادسي	السادسي	السادسي	السادسي	السادسي	السادسي	
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	
✓	✓	✓	✓				جمع البيانات والمراجع
✓	✓						قراءة الدراسات السابقة
		✓	✓	✓			كتابة الجانب النظري من الرسالة
		✓				✓	إعداد و توزيع استمارة الاستبيان
					✓	✓	جمع الاستمارات
						✓	تحليل النتائج
						✓	كتابة القسم التطبيقي من الأطروحة
						✓	تنسيق قسمي الأطروحة النظري والتطبيقي و كتابة المقدمة والخاتمة

المصدر: من إعداد الباحث.

5- توزيع استمارة الاستبيان على الشرائح المستهدفة ومدى التجاوب معها:

بحسب بيانات الجدول الموالي فقد تم توزيع 58 استمارة ورقية، غطت ثلاثة شرائح، بواقع 12 للباحثين الجامعيين، 22 للموظفين في المؤسسات العمومية و24 للموظفين في المؤسسات الخاصة .

أما بالنسبة للاستمارات الإلكترونية فقد تم توزيع 44 استمارة منها 17 على الباحثين الجامعيين، 19 للموظفين في المؤسسات العمومية و8 للموظفين في المؤسسات الخاصة.

بالنسبة لكيفية تعامل أفراد الشرائح المستهدفة مع استثمارات الاستبيان فيمكن توضيحها فيما يلي:

- الباحثون الجامعيون: أكثر الفئات تجاوبا فمن إجمالي 29 استثمارة تم توزيعها، أعيدت 26 استثمارة أي ما نسبته 89.65%؛

- الموظفون في المؤسسات العمومية: فمن إجمالي 41 استثمارة تم توزيعها، أعيدت 30 استثمارة أي ما نسبته 73.31%؛

- الموظفون في المؤسسات الخاصة: فمن إجمالي 32 استثمارة تم توزيعها، أعيدت 21 استثمارة أي ما نسبته 65.62%.

جدول رقم IV-02: يبين توزيع استثمارات الاستبيان على الشرائح الثلاثة المستهدفة ومدى التجاوب معها

الاستثمارات المستوفاة لجميع الشروط	الاستثمارات المقصاة	نسبة الاستثمارات المعادة	عدد الاستثمارات المعادة بعد الإجابة عليها	عدد الاستثمارات الموزعة	طبيعة الاستثمارة	الشريحة المستجوبة
24	00	% 91.16	11	12	ورقية	الباحثون الجامعيين
	02	% 88.23	15	17	الالكترونية	
27	03	% 81.81	18	22	ورقية	الموظفون في مؤسسة عمومية
	00	% 63.15	12	19	الالكترونية	
20	01	% 62.50	15	24	ورقية	الموظفون في مؤسسة خاصة
	00	% 75.00	06	08	الالكترونية	

المصدر: من إعداد الباحث.

## 6- صعوبات الدراسة:

للاستثمار أهمية كبرى في دراسة الظواهر باعتبارها تقنية غير مكلفة، ولا تحتاج إلى جهد كبير أو وقت طويل، فهي كذلك تمثل أسهل تقنية في استجماع المعلومات، وتحصيلها للوصول إلى تجميع أكبر قدر ممكن من آراء المعنيين والمهتمين بموضوع الدراسة إلا أنه تم مواجهة بعض المشاكل التي يمكن ذكر بعضها في ما يلي:

- قلة المؤسسات الصناعية الذين يمتلكون عناوين الكترونية، وعدد أقل يطلع عليها بشكل دوري؛

- خوف الموظفين ومسؤولي المؤسسات الاقتصادية من نشر معلومات حول طريقة تعاملهم مع موضوع الدراسة بالرغم من أنه تم الشرح لهم بأن المعلومات المقدمة من طرفهم موجهة لأغراض بحثية لا أكثر؛

- بعض المواقع الالكترونية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل.

#### 6- هيكل الاستبيان وفرضياته:

لقد احتوت استمارة الاستبيان على 48 سؤالاً قسمت إلى ثمانية محاور رئيسية، الأسئلة كانت بشكل أساسي من النوع المفتوح بحيث يوضع إحدى الاختيارات مفتوح كأسباب أخرى، دوافع أخرى، حالات أخرى مع طلب ذكر التحديد لوجهة النظر التي لم تتضمنها قائمة الخيارات. إضافة إلى بعض الأسئلة المغلقة و كان الهدف من الاعتماد على هذا المزج هو تسهيل تفريغ وترميز المعلومات من الاستمارة وذلك لأجل تحليلها، أما عن محاور الاستمارة فهي كما يلي:

**المحور الأول:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (1- 4) والمتعلقة بتحديد الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة؛

**المحور الثاني:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (5- 10) والمتعلقة بتحديد أهداف، تطبيقات وتحديات الذكاء الاقتصادي؛

**المحور الثالث:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (11- 14) والمتحدثة حول الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون؛

**المحور الرابع:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (15- 21) والتي تدور حول علاقة الذكاء الاقتصادي باقتصاد المعرفة؛

**المحور الخامس:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (22- 31) والمتعلقة بوظائف، أهداف وتحديات اليقظة الإستراتيجية؛

**المحور السادس:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (32- 37) والتي ترتبط بقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛

**المحور السابع:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (38- 42) والمتعلقة بوظائف، أهداف وشروط التقييم الجيد للأداء؛

**المحور الثامن:** يضم الأسئلة الممتدة ما بين الرقمين (43- 48) والتي توضح أهداف ومشاكل إدارة الأداء ودور الذكاء الاقتصادي في تحسينه.

- وتبعاً لهذا التقسيم تم وضع سبعة فرضيات سيتم تحديد توافقها مع آراء الشرائح المستهدفة من خلال الأجوبة الموجودة في الاستمارات المأخوذة بعين الاعتبار والفرضيات هي كما يلي:
- 01- الذكاء الاقتصادي يعني جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، وبصنع القرارات، ويقوم بالحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع للتصدي للتغيرات البيئية وتغييرها لصالح المؤسسة من خلال إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة رغم عدم اعتباره ذو جدوى اقتصادية؛
- 02- الاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون أكثر إلحاحاً كلما اشتدت المنافسة رغم إمكانية التعاون ضمن شبكة، لتطوير تنافسياتها ومنافسة الآخرين من خلال تحسين أداءها؛
- 03- يتم خلق المعرفة من خلال التعامل مع المعلومات المكتوبة الواردة من البيئة الخارجية أي قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت للتقليل من تكاليف الفرص البديلة وإدارة أداء المؤسسات و مواجهة صدقية مصدر البيانات مما يرفع من عائد على الاستثمار؛
- 04- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي تقوم على التسيير الجيد للوقت بغية السيطرة عليه بالاعتماد على الديمومة واللامركزية لتنشيط وتقاسم المعلومات وتحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة وفهم بيئتها التنافسية لانتقاء ونشر معلومات جديدة رغم ارتفاع تكاليف الاستثمار فيها؛
- 05- يرتبط أداء المؤسسة الاقتصادية بمدى بلوغ الأهداف ضمن العوامل الاقتصادية أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال القياس للأرباح والعائد على الأصول الذي يشترط للقيام بالتحسين رغم العوائق البيئية؛
- 06- عند تقييم الأداء يتم الاعتماد على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة بشكل كافي لتحديد الفرص المتاحة لتحسينه عن طريق توجيه إشراف الإدارة العليا وتتبع مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية؛
- 07- تحسين الأداء يكون لتحقيق الجودة الشاملة والإرشاد بدلاً من طرح الانتقادات فيتحسن أداء الأفراد والفرق ومنه المؤسسة إلى مستويات مثالية بالاعتماد على تقديم المعلومات ضمن أسلوب الذكاء الاقتصادي رغم اختلاف المعايير المعتمد عليها عند التقييم.

## المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

قبل التطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية القائمة على توزيع الاستمارات، فمن المستحسن تبين أنه تم أخذ المعلومات من الاستمارات المعادة والخالية من أية عيوب أو تناقضات، وبعد ذلك كانت مرحلة إنشاء جداول كل واحد منها يوضح الإجابات الخاصة بالعينة ككل وكذلك المتعلقة بكل شريحة عن أحد الأسئلة، ضمن كل خانة من الجداول على اليمين يكون عدد الاختيارات أو غيرها حسب كل جدول. وعلى اليسار توجد نسبة ذلك العدد على المجموع الذي هو موجود في أسفل كل عمود وللتوضيح أكثر تم استعمال المدرجات التكرارية والمفتاح الخاص بها هو إحدى الألوان ولقد كان التطرق إلى ثمنيه أقسام.

### 1) البيانات الشخصية:

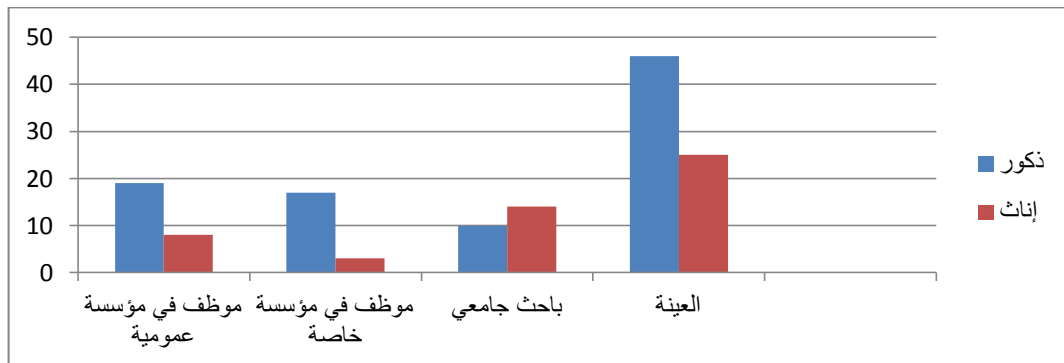
#### 1-1) الجنس:

جدول رقم IV - 03: يوضح جنس أفراد العينة المستهدفة

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		الجنس
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
النسبة المئوية							
ذكور	46	% 41.66	10	% 85.00	17	% 70.37	19
إناث	25	% 58.33	14	% 15.00	3	% 29.62	8
المجموع	71		24		20		27

المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم IV - 01: يوضح جنس أفراد العينة المستهدفة



المصدر: من إعداد الباحث.

يتبن من الجدول بأن الباحث قد استهدف كل الشرائح في عملية توزيعها للاستمارة، ويلاحظ أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة مقارنة بالإناث في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، حيث بلغت 85.00 % في المؤسسات الخاصة. في حين نسبة الإناث المشاركة في الإجابة على الاستمارة كانت أكبر في فئة الباحثين الجامعيين الذين لهم اهتمامات بموضوع البحث وقدرت 58.33 %.

### 2-1) الحالة المهنية:

#### الجدول رقم IV-04: توزيع المشاركين حسب الحالة المهنية

العينة	الباحثين الجامعيين	موظف في مؤسسة خاصة	موظف في مؤسسة عمومية	التكرار
71	24	20	27	
% 100	% 33.80	% 28.16	% 38.02	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحث.

من الجدول يمكن القول بأن شريحة الموظفين في مؤسسة عمومية هي الفئة التي أخذت أعلى نسبة في تعاملها مع الاستمارة الموزعة بنسبة 38.02 %، تليها فئة الباحثين الجامعيين بنسبة 33.80 %، أما فئة الموظفين العاملين في مؤسسة خاصة فقد تعاملت فقط مع الاستمارة بنسبة 28.16 %.

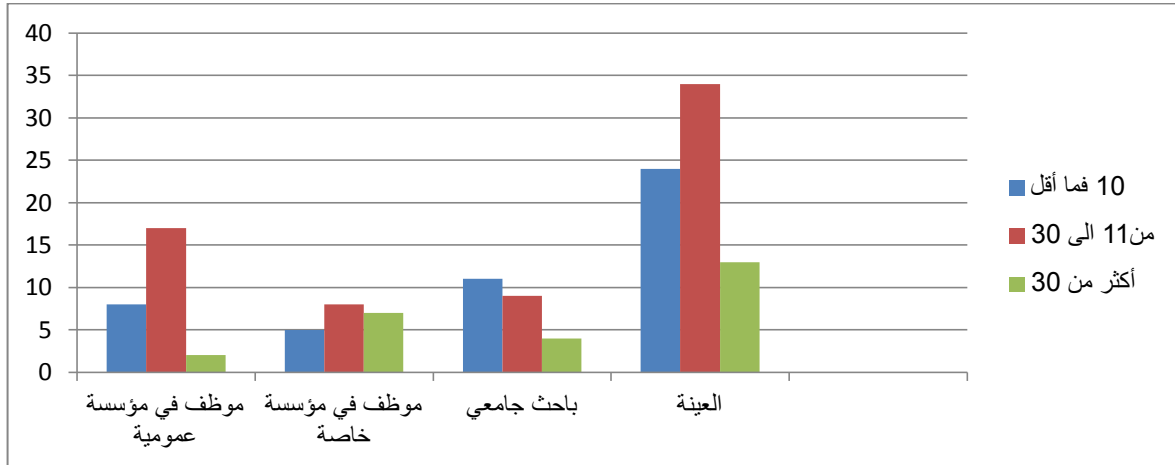
### 3-1) عدد سنوات الخبرة:

#### الجدول رقم IV-05: توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	موظف في مؤسسة عمومية		موظف في مؤسسة خاصة		باحث جامعي	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
10 فما أقل	08	% 29.62	05	% 25.00	11	% 45.83
من 11 إلى 30	17	% 62.96	08	% 40.00	09	% 37.5
أكثر من 30	02	% 07.40	07	% 35.00	04	% 16.66
المجموع	27		20		24	

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-02: توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة



من الجدول أعلاه، يتضح بأن النسبة المئوية الأكبر لكل الشرائح المدروسة هي في عدد سنوات الخبرة (من 11 إلى 30 سنة)، حيث بلغت بالنسبة للموظفين في مؤسسة عمومية 62.96 %، و40.00 % بالنسبة للموظفين في مؤسسة خاصة، في حين وصلت نسبة الباحثين الجامعيين (أقل من 10 سنوات) 45.83 %. فيستنتج من هذا أن الشرائح التي تم التعامل معها هي شرائح ذات خبرة معتبرة في الميدان.

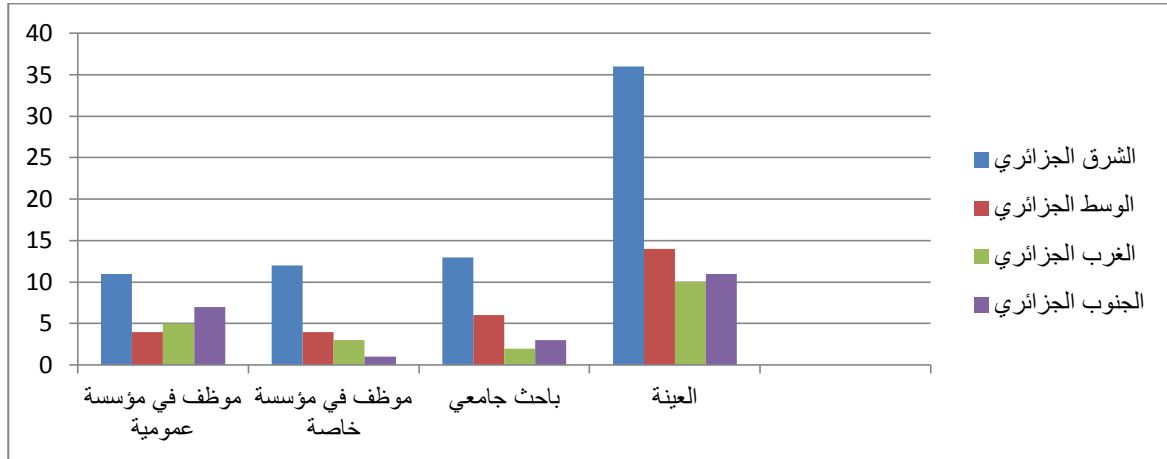
#### 1-4) الموقع الجغرافي:

الجدول رقم IV-06: توزيع المشاركين حسب الموقع الجغرافي

الموقع الجغرافي	موظف في مؤسسة عمومية		موظف في مؤسسة خاصة		باحث جامعي		العينة	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الشرق الجزائري	11	40.47 %	12	60.00 %	13	54.16 %	36	50.70 %
الوسط الجزائري	04	14.81 %	04	20.00 %	06	25.00 %	14	19.71 %
الغرب الجزائري	05	18.51 %	03	15.00 %	02	8.33 %	10	14.28 %
الجنوب الجزائري	07	25.92 %	01	5.00 %	03	12.50 %	11	15.49 %
المجموع	27		20		24		71	

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-03: توزيع المشاركين حسب الموقع الجغرافي



يعتبر الشرق الجزائري الجهة الأكثر تجاوبا مع هذه الدراسة حيث أن كل الشرائح المستهدفة الموجودة في الشرق الجزائري تعاملت مع الاستمارة بشكل جيد، فكانت أعلى نسبة لدى الموظفين في مؤسسات خاصة حيث بلغت 60.00 %، ثم 54.16 % للباحثين الجامعيين و 40.47 % بالنسبة للموظفين في مؤسسات عمومية. يليها الوسط الجزائري فكانت النسبة المئوية لشريحة الموظفين في مؤسسات خاصة الأعلى حيث بلغت نسبة المشاركة 25.00 % أما الجنوب والغرب الجزائري بشكل عام فكانت نسبة مشاركتهما في الإجابة على الاستمارة على التوالي 15.49 % و 14.28 %.

## (2) أهداف، تطبيقات وتحديات الذكاء الاقتصادي

للإلمام بكل المعلومات والعناصر الخاصة بهذا القسم، فقد تم طرح ستة عناصر ممتدة من السؤال رقم 5 إلى السؤال رقم 10.

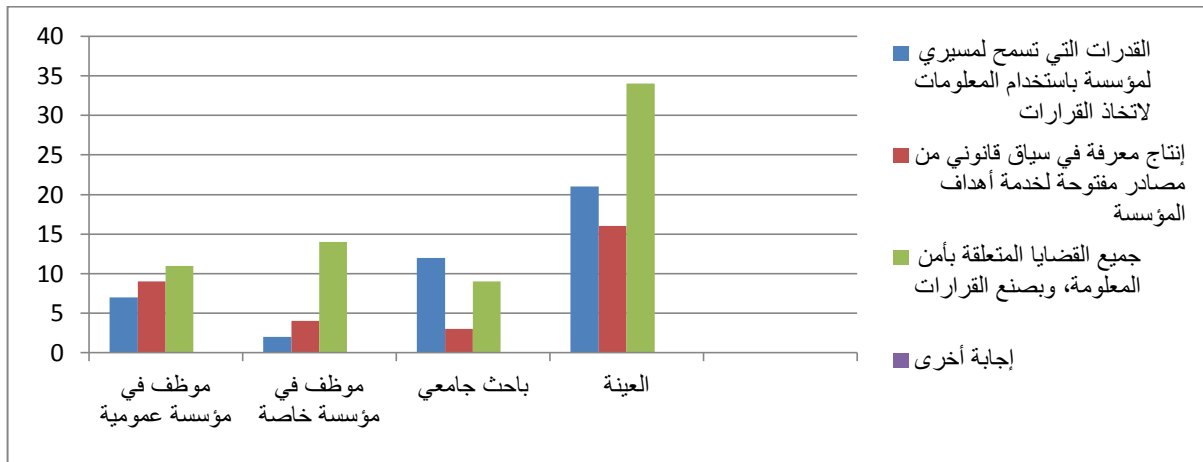
### (1-2) هل تعتبر أن الذكاء الاقتصادي يعني:

الجدول رقم IV-07: توزيع المشاركين حول اختيارهم للتعريف الأقرب للذكاء الاقتصادي

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	% 29.57	21	% 50.00	12	% 10.00	02	% 25.92	07	القدرات التي تسمح لمسييري لمؤسسة باستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات
	% 22.53	16	% 13.33	03	% 20.00	04	% 33.33	09	إنتاج معرفة في سياق قانوني من مصادر مفتوحة لخدمة أهداف المؤسسة
	% 47.88	34	% 37.50	09	% 70.00	14	% 40.74	11	جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، وبصنع القرارات
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

### الشكل رقم IV-04: توزيع المشاركين حول اختيارهم للتعريف الأقرب للذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من الجدول والشكل البياني، وبالاعتماد على أجوبة العينة ككل فإنه تم الاعتبار بأن الذكاء الاقتصادي يعني جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، وبصنع القرارات وذلك بنسبة بلغت 47.88 % وأكبر نسبت أقرت بذلك هي 70.00 % من الموظفين في مؤسسات خاصة، و50.00 % من الباحثين الجامعيين قالوا بأنه يعني بالأساس القدرات التي تسمح لمسيرى لمؤسسة باستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات، في حين 33.33 % من الموظفين في المؤسسات العمومية صرحوا بأنه إنتاج معرفة في سياق قانوني من مصادر مفتوحة لخدمة أهداف المؤسسة فيستنتج بأنه أكبر من يهتموا بتطبيق القانون.

(2-2) ما الذي تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال الذكاء الاقتصادي إلى تحقيقه؟

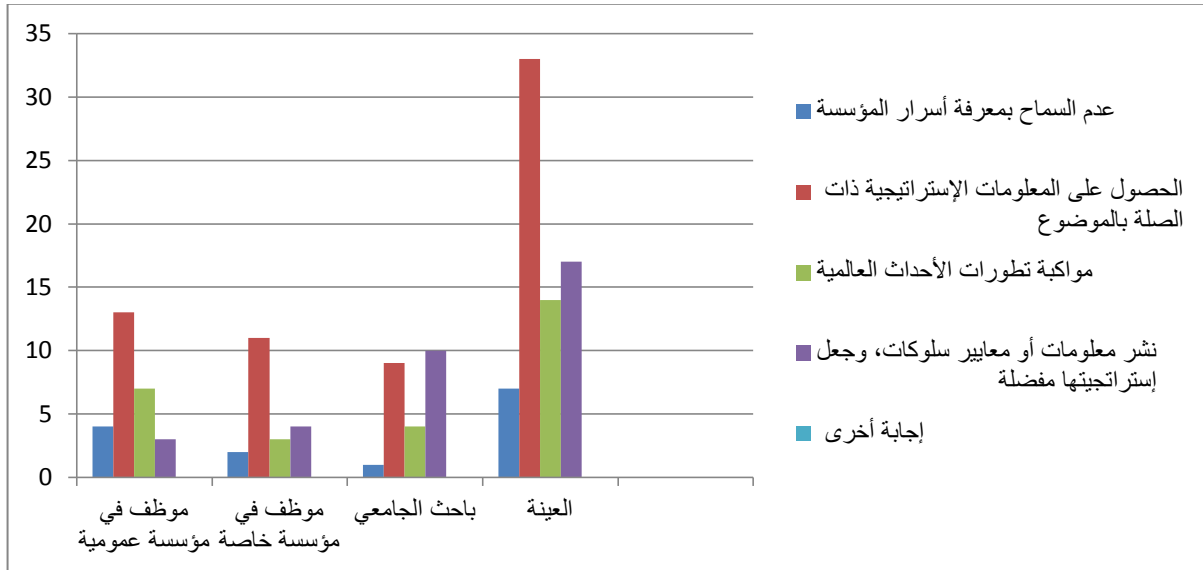
الجدول رقم IV-08: توزيع المشاركين حول سعي المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتمادها على

### الذكاء الاقتصادي

العينة		باحث الجامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
09.85 %	07	04.16 %	01	10.00 %	02	14.81 %	04	عدم السماح بمعرفة أسرار المؤسسة
46.47 %	33	37.50 %	09	55.00 %	11	48.14 %	13	الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع
19.71 %	14	16.66 %	04	15.00 %	03	25.92 %	07	مواكبة تطورات الأحداث العالمية
23.94 %	17	41.66 %	10	20.00 %	04	11.11 %	03	نشر معلومات أو معايير سلوكيات، وجعل إستراتيجيتها مفضلة
00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-05: توزيع المشاركين حول سعي المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتمادها على الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يلاحظ أنه تم اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية تسعى من خلال الذكاء الاقتصادي إلى الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع بنسبة 46.47 %، أما بالنسبة لكل فيئه على حدا فإن 41.66 % من الباحثين الجامعيين قالوا انه يتم السعي لنشر معلومات أو معايير سلوكيات، وجعل إستراتيجيتها مفضلة. ولم تكن هناك أي إجابة أخرى خارج الخيارات المطروحة.

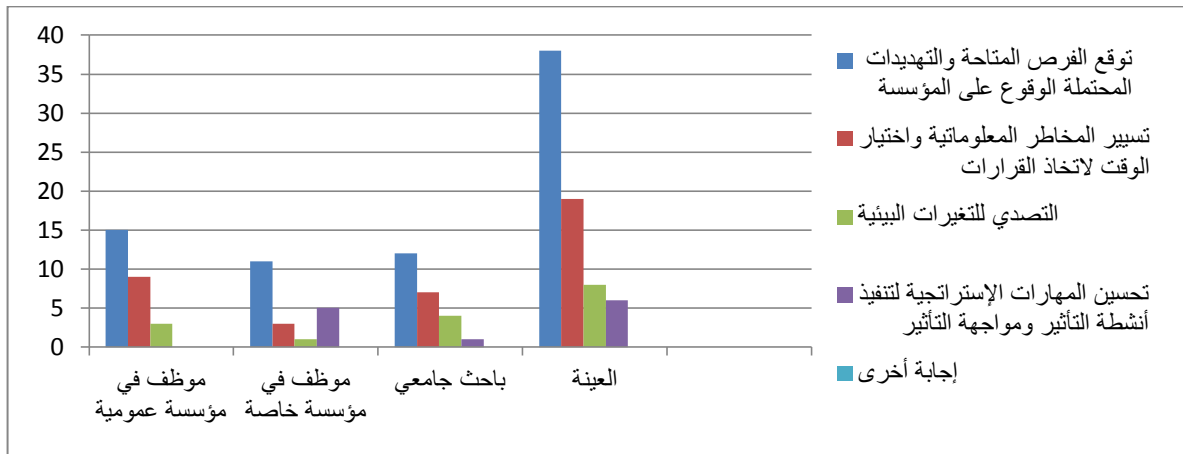
2-3) ما هي أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-09: توزيع المشاركين حول أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 53.52	38	% 50.00	12	% 55.55	11	% 55.55	15	توقع الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الوقوع على المؤسسة
% 26.76	19	% 29.16	07	% 15.00	03	% 33.33	09	تسيير المخاطر المعلوماتية واختيار الوقت لاتخاذ القرارات
% 11.26	08	% 16.66	04	% 05.00	01	% 11.11	03	التصدي للتغيرات البيئية
% 8.45	06	% 04.16	01	% 25.00	05	% 00.00	00	تحسين المهارات الإستراتيجية لتنفيذ أنشطة التأثير ومواجهة التأثير
% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-06: توزيع المشاركين حول أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه، يلاحظ بأن أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي هي توقع الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الوقوع على المؤسسة، وهذا ما صرح به أفراد العينة ككل بنسبة 53.52 %، أما بشكل جزئي فإن 33.33 % من الموظفين بالمؤسسات العمومية أقرروا أن أهم الوظائف هي تسيير المخاطر المعلوماتية واختيار الوقت لاتخاذ القرارات.

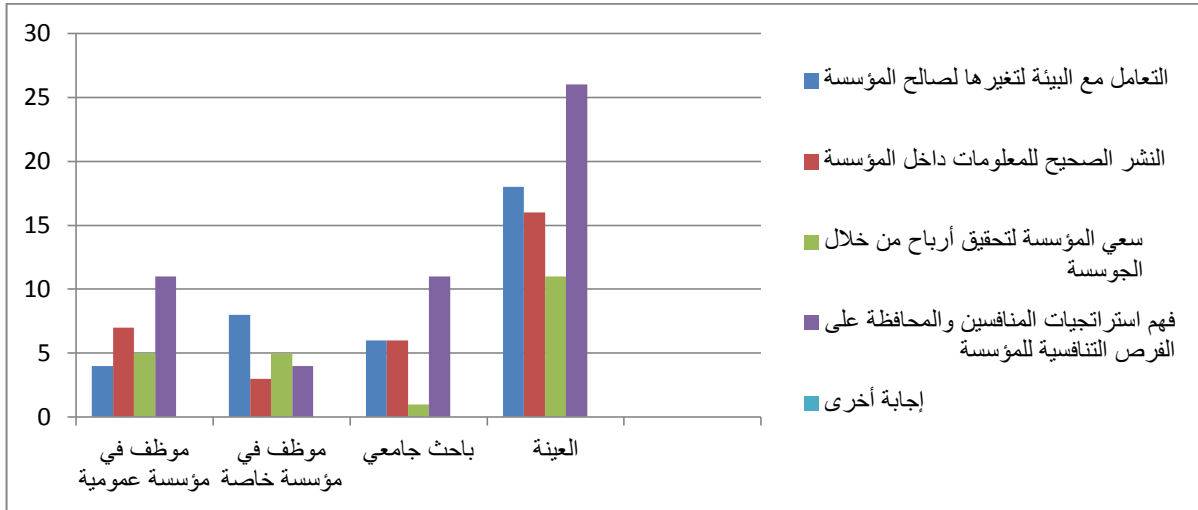
2-4) ما هي أهم أهداف الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-10: توزيع المشاركين حول أهم أهداف الذكاء الاقتصادي

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
25.35 %	18	25.00 %	06	40.00 %	08	14.81 %	04	التعامل مع البيئة لتغييرها لصالح المؤسسة
22.53 %	16	25.00 %	06	15.00 %	03	25.92 %	07	النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة
15.49 %	11	04.16 %	01	25.00 %	05	18.51 %	05	سعي المؤسسة لتحقيق أرباح من خلال الجوسسة
36.61 %	26	45.83 %	11	20.00 %	04	40.74 %	11	فهم استراتيجيات المنافسين والمحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة
00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-07: توزيع المشاركين حول أهم أهداف الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

حسب ما كان رأي أفراد العينة ككل فإن أهم أهداف الذكاء الاقتصادي هو فهم استراتيجيات المنافسين والمحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة بنسبة 36.61 %، وتليها وظيفة التعامل مع البيئة لتغييرها لصالح المؤسسة وذلك بنسبة 25.35 %، في حين جزئياً فان 25.92 % من الموظفين في مؤسسات عمومية اعتبروها النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة على خلاف الموظفين بالمؤسسات الخاصة حيث أكبر نسبة وهي 25.00 % قالوا أنها سعي المؤسسة لتحقيق أرباح من خلال الجوسسة وهذا له بين الاختلاف بين الفئتين.

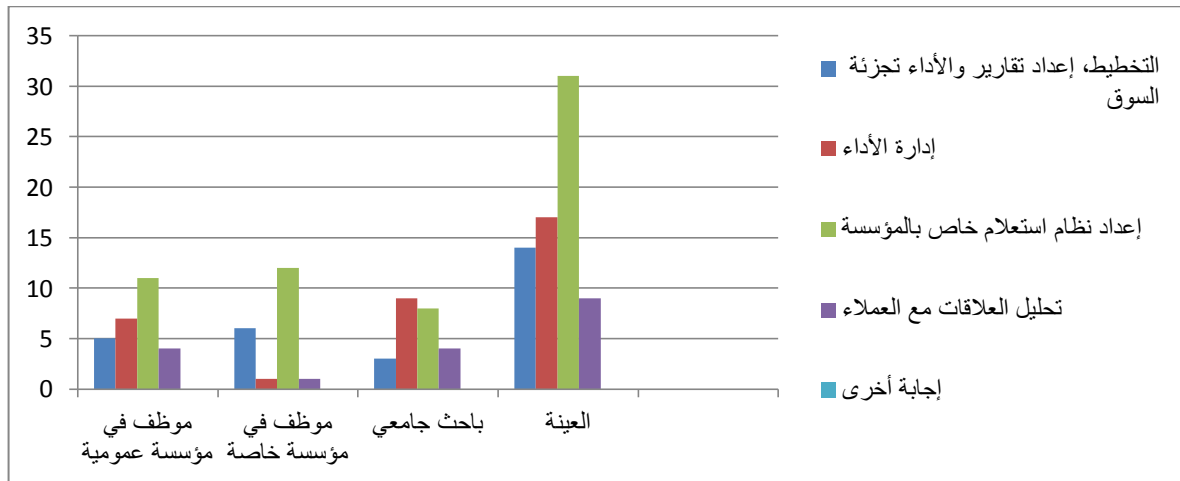
2-5) فيما تتمثل أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-11: توزيع المشاركين حول أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	% 19.71	14	% 12.50	03	% 30.00	06	التخطيط، إعداد تقارير والأداء تجزئة السوق
	% 23.94	17	% 37.50	09	% 05.00	01	إدارة الأداء
	% 43.66	31	% 33.33	08	% 60.00	12	إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة
	% 12.67	09	% 16.66	04	% 05.00	01	تحليل العلاقات مع العملاء
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
المجموع		71		24		20	

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-08: توزيع المشاركين حول أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال العينة ككل يمكن القول بأن أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي هي إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة بما يصل إلى نسبة 43.66 %، ووفق ذلك جزيا كل من فئتي الموظفين العموميين والخواص على عكس الباحثين الجامعيين الذي اعتبر 37.50 % هو إدارة الأداء.

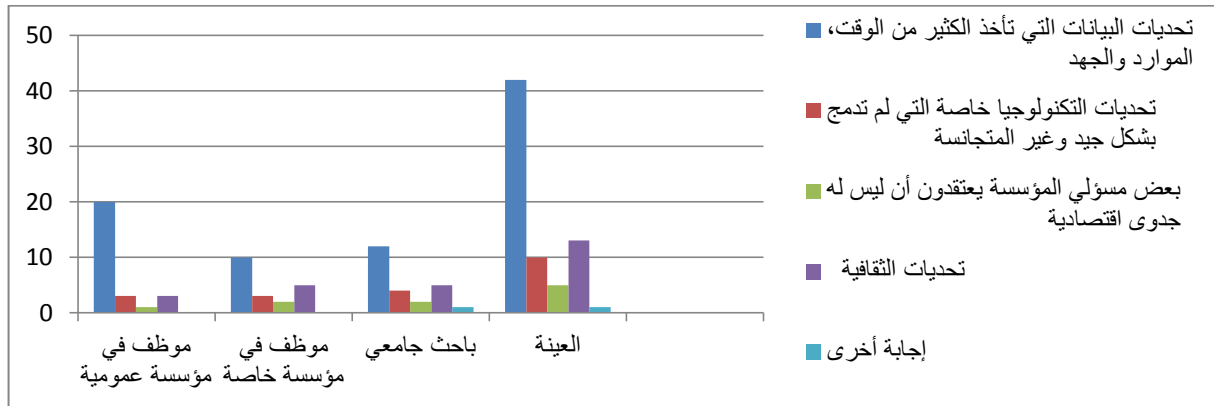
2-6) ما هي أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-12: توزيع المشاركين حول أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	59.15%	42	50.00%	12	50.00%	10	74.07%	20	تحديات البيانات التي تأخذ الكثير من الوقت، الموارد والجهد
	14.08%	10	16.66%	04	15.00%	03	11.11%	03	تحديات التكنولوجيا خاصة التي لم تدمج بشكل جيد وغير المتجانسة
	07.04%	05	08.33%	02	10.00%	02	03.70%	01	بعض مسؤولي المؤسسة يعتقدون أن ليس له جدوى اقتصادية
	18.30%	13	20.83%	05	25.00%	05	11.11%	03	تحديات الثقافية
	01.40%	01	04.16%	01	00.00%	00	00.00%	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-09: توزيع المشاركين حول أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من نتائج الجدول أعلاه يمكن القول أن أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي هي تحديات البيانات التي تأخذ الكثير من الوقت، الموارد والجهد، ويلاحظ أن أقل النسب التي بلغت 07.04% قالوا بأنها بعض مسؤولي المؤسسة يعتقدون أن ليس له جدوى اقتصادية، وهذا يدل على زيادة المعرفة بهذا المصطلح. وبشكل جزئي يلاحظ وجود إجابة أخرى تقول أن أهم الصعوبات هي ثقافة المؤسسة المقاومة للتغيير وكان ذلك من طرف باحث جامعي.

### 3) الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون

يحتوي هذا المحور على أربعة أسئلة، تمتد من السؤال 11 إلى السؤال 14.

3-1) هل ممارسة الذكاء الاقتصادي تزداد أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة؟

الجدول رقم 13-IV: توزيع المشاركين حول مدى زيادة أهمية ممارسة الذكاء الاقتصادي

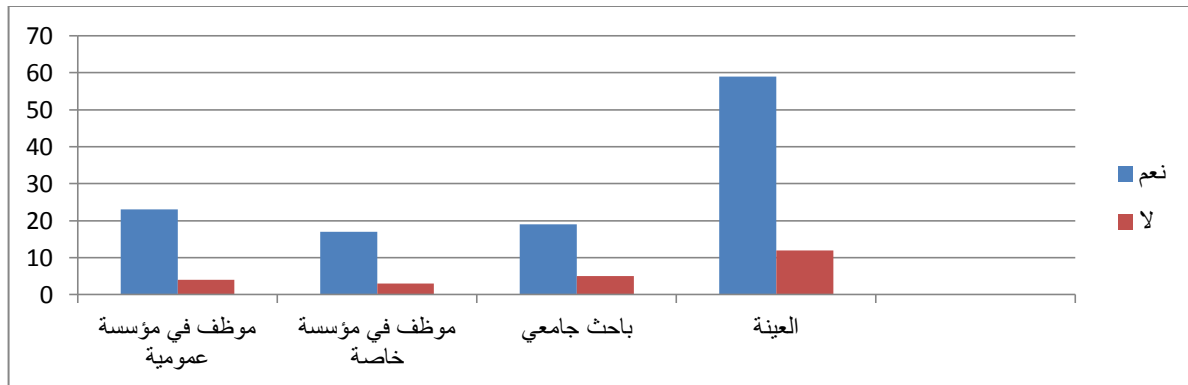
عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
	59	% 79.16	19	% 85.00	17	% 85.18	نعم
	12	% 20.83	05	% 15.00	03	% 14.81	لا
	71		24		20		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم 10-IV: توزيع المشاركين حول مدى زيادة أهمية ممارسة الذكاء الاقتصادي عندما

تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة



المصدر: من إعداد الباحث.

بالنسبة للعينة ككل يمكن القول بأن أعلى نسبة بلغت 79.16 % قالوا نعم ممارسة الذكاء الاقتصادي تزداد أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة، وكل أفراد الفئات أقرروا بذلك وبنسب فاقت 79.00 %.

(2-3) هل البحث عن نقاط التعاون مع المنافسين يزيد المعرفة التنافسية للمؤسسة؟

الجدول رقم IV-14: توزيع المشاركين حول مدى زيادة المعرفة التنافسية للمؤسسة بازدياد نقاط

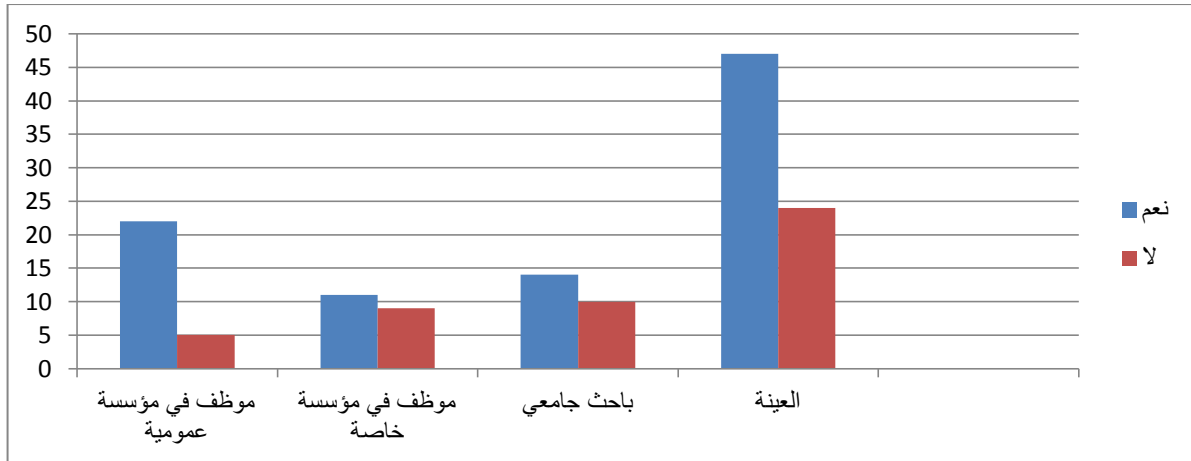
التعاون مع المنافسين

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
نعم	47	% 58.33	14	% 55.00	11	% 81.48	22
لا	24	% 41.66	10	% 45.00	09	% 18.51	05
المجموع	71		24		20		27

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-11: توزيع المشاركين حول مدى زيادة المعرفة التنافسية للمؤسسة بازدياد نقاط

التعاون مع المنافسين



المصدر: من إعداد الباحث.

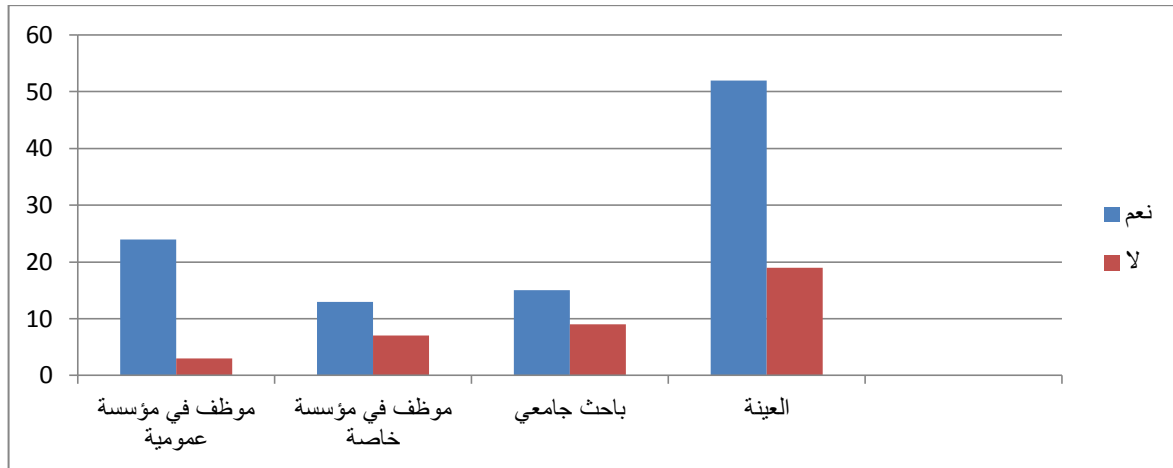
من العينة ككل يمكن القول أنه نعم البحث عن نقاط التعاون مع المنافسين يزيد المعرفة التنافسية للمؤسسة وذلك بنسبة 66.19 %، أما بالنسبة لكل فئة فهناك تقارب بين الموافق والرفض بالنسبة للباحثين الجامعيين وكذلك للموظفين في المؤسسات الخاصة، في حين الموظفين في المؤسسات العمومية فكانت بنسبة واضحة بلغت 81.48 %.

3-3) هل هناك علاقة طردية بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي مع تطور إستراتيجية التعاون؟  
الجدول رقم IV-15: توزيع المشاركين حول العلاقة الموجودة بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي وتطور إستراتيجية التعاون

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
73.23 %	52	62.5 %	15	65.00 %	13	88.88 %	24	نعم
26.76 %	19	37.5 %	09	35 %	07	11.11 %	03	لا
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-12: توزيع المشاركين حول العلاقة الموجودة بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي وتطور إستراتيجية التعاون



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتبين بأن كذلك هناك موافقة على أن هناك علاقة طردية بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي مع تطور إستراتيجية التعاون والتي وصلت نسبة 73.23 %، وكل الفئات أقرت بذلك وأكبر النسب عند الموظفين في مؤسسات عمومية بنسبة 88.88 %.

3-4) هل أداء المؤسسة الاقتصادية يرتبط طرديا مع التعاون أو التنافس؟  
الجدول رقم IV-16: توزيع المشاركين حول مدى ارتباط أداء المؤسسة الاقتصادية بالتعاون أو

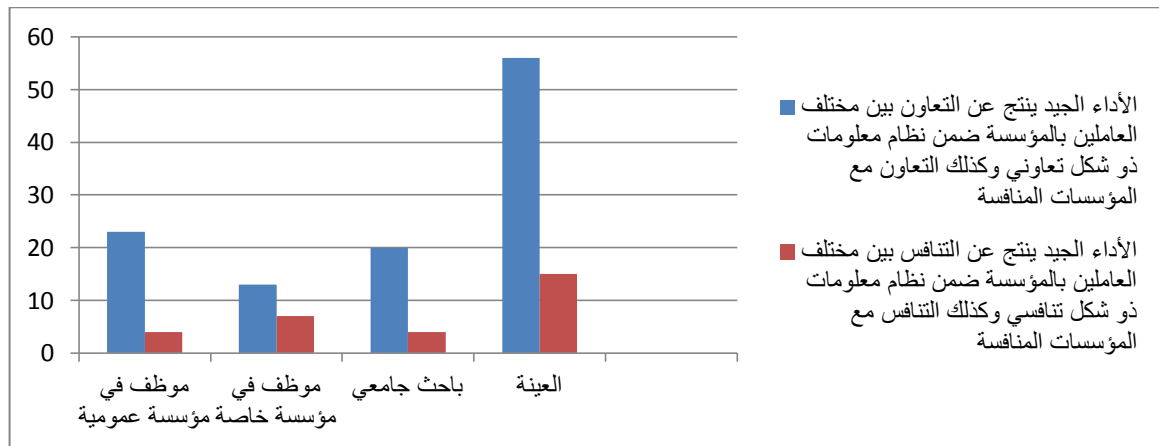
### التنافس

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	56	20	65.00%	13	85.18%	23	الأداء الجيد ينتج عن التعاون بين مختلف العاملين بالمؤسسة ضمن نظام معلومات ذو شكل تعاوني وكذلك التعاون مع المؤسسات المنافسة
	15	04	16.66%	07	14.81%	04	الأداء الجيد ينتج عن التنافس بين مختلف العاملين بالمؤسسة ضمن نظام معلومات ذو شكل تنافسي وكذلك التنافس مع المؤسسات المنافسة
المجموع	71	24		20		27	

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-13: توزيع المشاركين حول مدى ارتباط أداء المؤسسة الاقتصادية بالتعاون أو

### التنافس



المصدر: من إعداد الباحث.

من نتائج الجدول المبين أعلاه، يتضح للباحث من خلال العينة ككل وكذلك من خلال الفئات أنهم أقرروا بأن الأداء الجيد ينتج عن التعاون بين مختلف العاملين بالمؤسسة ضمن نظام معلومات ذو شكل تعاوني وكذلك التعاون مع المؤسسات المنافسة، حيث وصلت النسبة الإجمالية إلى 78.87%.

#### (4) علاقة الذكاء الاقتصادي باقتصاد المعرفة

يتكون هذا القسم من سبعة أسئلة من بالسؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 21.

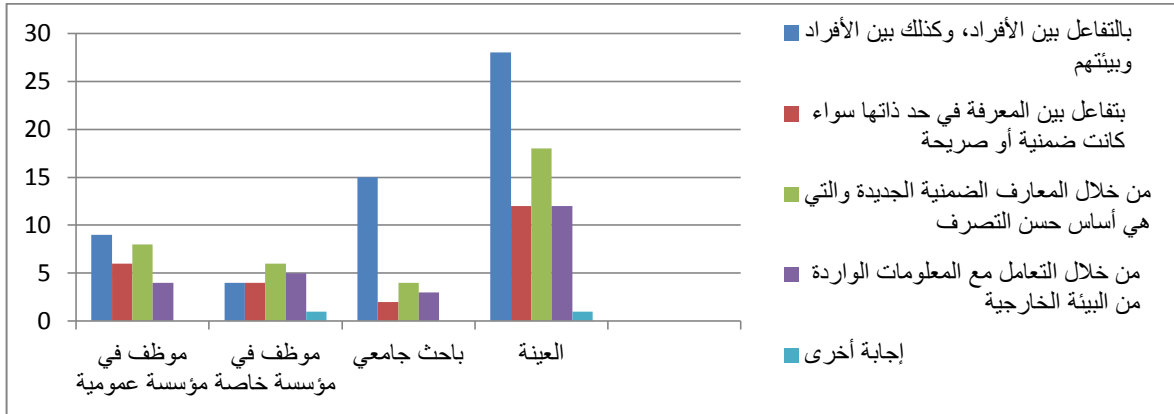
#### (1-4) كيف يتم خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية؟

الجدول رقم IV-17: توزيع المشاركين حول كيفية خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	39.43%	28	62.50%	15	20.00%	04	33.33%	09	بالتفاعل بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد وبيئتهم
	16.90%	12	08.33%	02	20.00%	04	22.22%	06	بتفاعل بين المعرفة في حد ذاتها سواء كانت ضمنية أو صريحة
	25.35%	18	16.66%	04	30.00%	06	29.62%	08	من خلال المعارف الضمنية الجديدة والتي هي أساس حسن التصرف
	16.90%	12	12.50%	03	25.00%	05	14.81%	04	من خلال التعامل مع المعلومات الواردة من البيئة الخارجية
	01.40%	01	00.00%	00	05.00%	01	00.00%	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-14: توزيع المشاركين حول كيفية خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يمكن القول أنه يتم خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادي من خلال التفاعل بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد وبيئتهم حيث وصلت نسبة الموافقة على هذا إلى 39.43 %، وهذا الاختيار اعتمده الباحثين الجامعيين بنسبة 62.50 %، وهناك إجابة أخرى قالها موظف في مؤسسة خاصة وهي يتم خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادي من خلال تراكم المعلومات الجديدة.

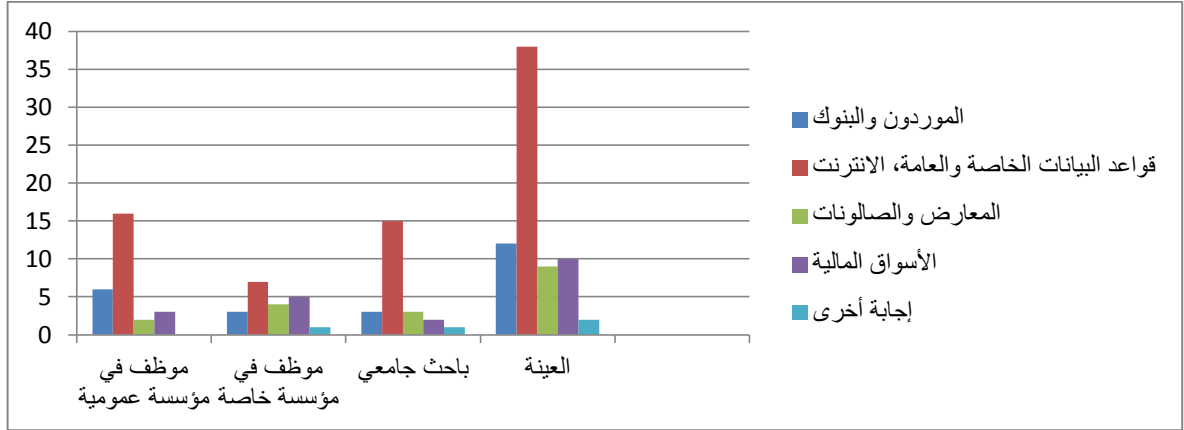
#### 4-2) ما هي أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات؟

الجدول رقم IV-18: توزيع المشاركين حول أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		المجموع
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
الموردون والبنوك	12	16.90 %	03	15.00 %	06	22.22 %	21
قواعد البيانات الخاصة والعامّة، الانترنت	38	53.52 %	15	35.00 %	16	59.25 %	69
المعارض والصالونات	09	12.67 %	03	20.00 %	02	07.40 %	14
الأسواق المالية	10	14.08 %	02	25.00 %	03	11.11 %	15
إجابة أخرى	02	2.81 %	01	05.00 %	00	00.00 %	3
المجموع	71		24		27		122

المصدر من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-15: توزيع المشاركين حول أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث.

إجابات أفراد العينة تظهر إقرار بأن أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات هي قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت حيث وصلت النسبة إلى 53.52 %، أما بشكل جزئي فإن أكبر النسب هي 62.50 % من الباحثين الجامعيين و 59.25 % من الموظفين بمؤسسات العمومية قالوا بذلك كذلك، وهناك إجابتان إضافيتان هما أهم مصادر المعلومات هي جميع المتعاملين مع المؤسسة حسب نموذج بورتر والمصادر غير الرسمية الشفوية مثلاً.

3-4) ما هو نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-19: توزيع المشاركين حول نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء

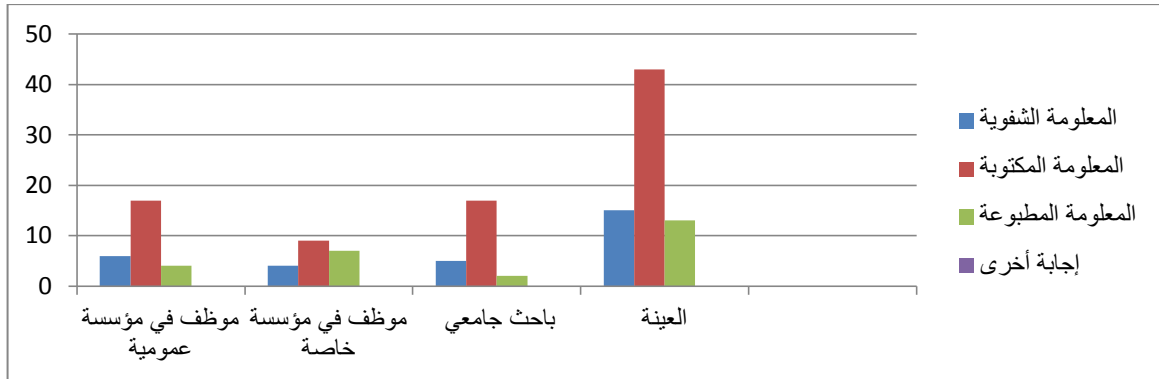
#### الاقتصادي

النسبة المئوية	العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		المجموع
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
21.12 %	15	20.83 %	05	20.00 %	04	22.22 %	06	المعلومة الشفوية	
60.56 %	43	70.83 %	17	45.00 %	09	62.96 %	17	المعلومة المكتوبة	
18.30 %	13	08.33 %	02	35.00 %	07	14.81 %	04	المعلومة المطبوعة	
00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى	
	71		24		20		27		

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-16: توزيع المشاركين حول نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء

الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من أفراد العينة ككل فإن نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي هو المعلومة المكتوبة وذلك بنسبة 60.56%. أما على المستوى الجزئي فإن أكبر نسبة هي 70.83% من الباحثين الجامعيين و62.96% من الموظفين بالمؤسسات العمومية قالوا بذلك أما المعلومة المطبوعة فاعتبرها 35.00% من الموظفين بالمؤسسات الخاصة هي التي تساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي.

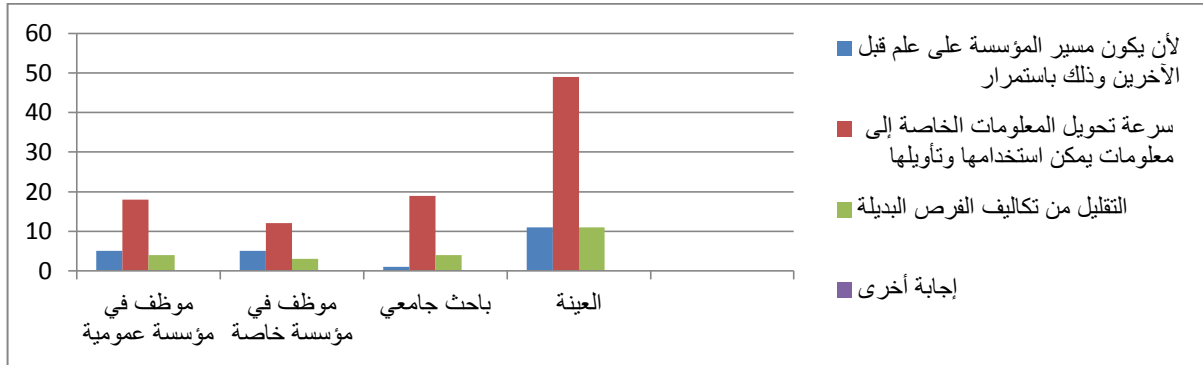
4-4) فيما تتمثل أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-20: توزيع المشاركين حول مدى أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي

العينة	موظف في مؤسسة عمومية		موظف في مؤسسة خاصة		باحث جامعي		العينة
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
لأن يكون مسير المؤسسة على علم قبل الآخرين وذلك باستمرار	18.51%	05	25.00%	05	04.16%	01	11
سرعة تحويل المعلومات الخاصة إلى معلومات يمكن استخدامها وتأويلها	66.66%	18	60.00%	12	79.16%	19	49
التقليل من تكاليف الفرص البديلة	14.81%	04	15.00%	03	16.66%	04	11
إجابة أخرى	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00
المجموع		27		20		24	71

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-17: توزيع المشاركين حول مدى أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

استنادا على النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول أن النسبة الأعلى وهي 69.01 % حسب رأيهم تتمثل أهمية عامل الوقت بالنسبة للذكاء الاقتصادي في سرعة تحويل المعلومات الخاصة إلى معلومات يمكن استخدامها وتأويلها، وهذا هو اختيار كل الفئات بنسبة فاقت 60.00 %.

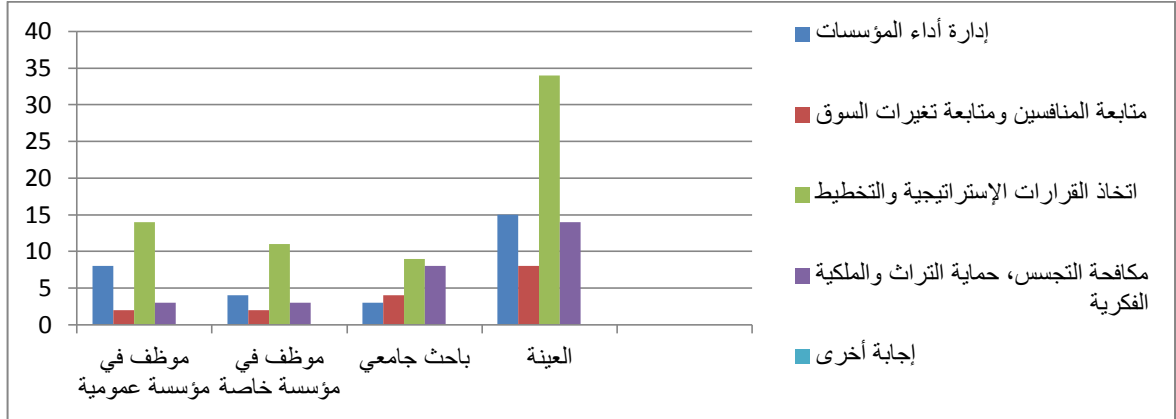
4-5) ما هي الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-21: توزيع المشاركين حول الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		إدارة أداء المؤسسات
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	21.12 %	15	12.50 %	03	20.00 %	04	08
	11.26 %	08	16.66 %	04	10.00 %	02	02
	47.88 %	34	37.50 %	09	55.00 %	11	14
	19.71 %	14	33.33 %	08	15.00 %	03	03
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00
المجموع		71		24		20	27

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-18: توزيع المشاركين حول الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

بالنسبة للعينة ككل فإن 47.88 % بينوا أن الاستخدام الرئيسي للذكاء الاقتصادي هو اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط، أما بالنسبة لكل فئة فإن أكبر النسب هي 55.00 % قالوا بذلك، في حين 33.33 % من الباحثين الجامعيين اعتبروا أهم الاستخدامات هو مكافحة التجسس، حماية التراث والملكية الفكرية.

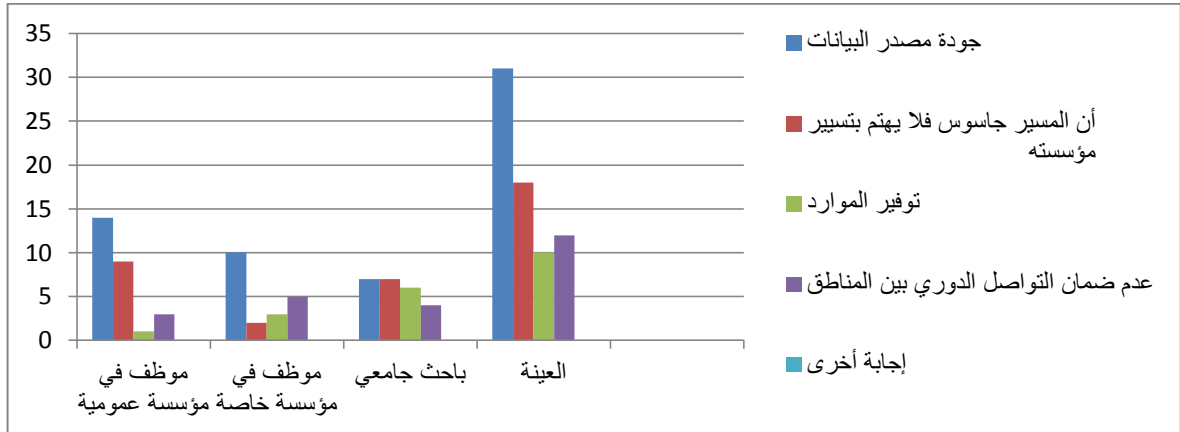
4-6) ما هي أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-22: توزيع المشاركين حول أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	43.66 %	31	29.16 %	07	50.00 %	10	جودة مصدر البيانات
	25.35 %	18	29.16 %	07	10.00 %	02	أن المسير جاسوس فلا يهتم بتسيير مؤسسته
	14.08 %	10	25.00 %	06	15.00 %	03	توفير الموارد
	16.90 %	12	16.66 %	04	25.00 %	05	عدم ضمان التواصل الدوري بين المناطق
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم 19-IV: توزيع المشاركين حول أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من العينة ككل بأن أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي هو ضعف جودة مصدر البيانات وذلك بنسبة 43.66%، أما على مستوى الفئات فإن 33.33% من الموظفين في مؤسسات عمومية قالوا أن أهم المخاطر هي أن يصبح المسير جاسوس فلا يهتم بتسيير مؤسسته.

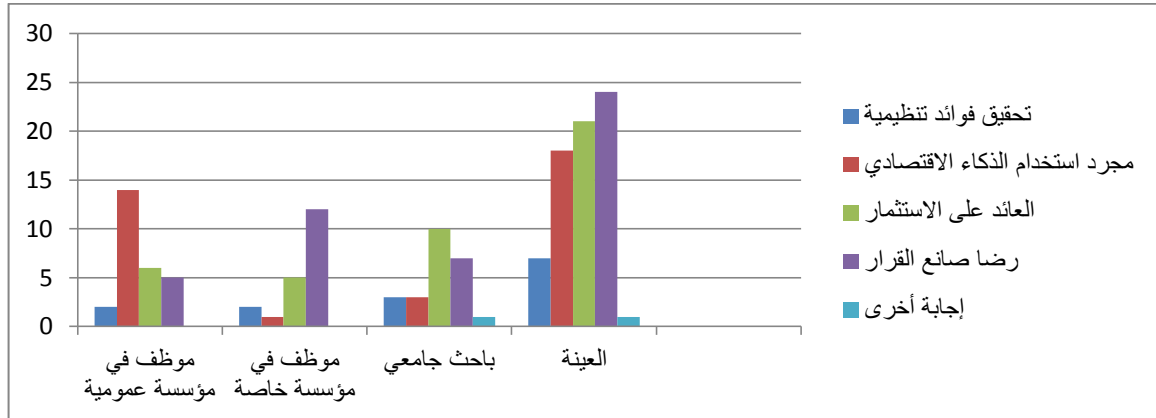
#### 4-7) كيف يمكن الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم 23-IV: توزيع المشاركين حول كيفية الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	09.85%	07	12.50%	03	10.00%	02	07.40%	02	تحقيق فوائد تنظيمية
	25.35%	18	12.50%	03	05.00%	01	51.85%	14	مجرد استخدام الذكاء الاقتصادي
	29.57%	21	41.66%	10	25.00%	05	22.22%	06	العائد على الاستثمار
	33.80%	24	29.16%	07	60.00%	12	18.51%	05	رضا صانع القرار
	01.40%	01	04.16%	01	00.00%	00	00.00%	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-20: توزيع المشاركين حول كيفية الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من نتائج الجدول والشكل المبينان أعلاه، يمكن الاستنتاج بأنه يمكن الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي من خلال رضا صانع القرار وذلك بنسبة 33.80%، أما على المستوى الجزئي فإن 60.00% من الموظفين في مؤسسات خاصة قالوا بذلك، وتم اختيار بنسبة 51.85% من الموظفين بالمؤسسات العمومية أن النجاح يكون بمجرد استخدام الذكاء الاقتصادي، في حين 41.66% من الباحثين الجامعيين اعتبروا أن النجاح يكون من خلال حساب العائد على الاستثمار وهذا بين بشكل واضح الاختلاف في توجهات الفئات. وهناك إجابة أخرى تقول الحكم على النجاح يكون من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

(5) وظائف، أهداف وتحديات اليقظة الإستراتيجية

يحتوي هذا القسم على عشرة أسئلة تبدأ من السؤال 22 إلى غاية السؤال 31.

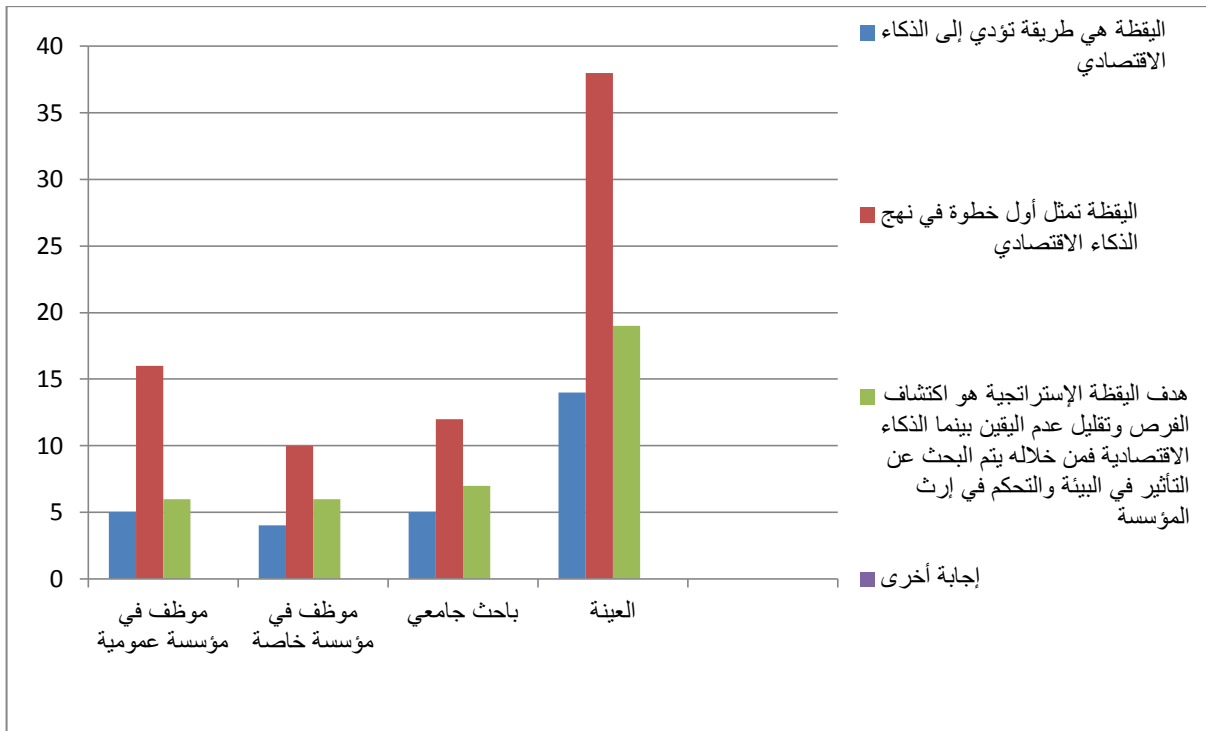
(1-5) ما هي علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم IV-24: توزيع المشاركين حول علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 19.71	14	% 20.83	05	% 20.00	04	% 18.51	05	اليقظة هي طريقة تؤدي إلى الذكاء الاقتصادي
% 53.52	38	% 50.00	12	% 50.00	10	% 59.25	16	اليقظة تمثل أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي
% 26.76	19	% 29.16	07	% 30.00	06	% 22.22	06	هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرص وتقليل عدم اليقين بينما الذكاء الاقتصادية فمن خلاله يتم البحث عن التأثير في البيئة والتحكم في إرث المؤسسة
% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-21: توزيع المشاركين حول علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح أنه بنسبة 53.52 %، فإن علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي هي أن اليقظة تمثل أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي. أما على المستوى الجزئي فنسبة 50.00 % من كل الفئات قالوا بذلك.

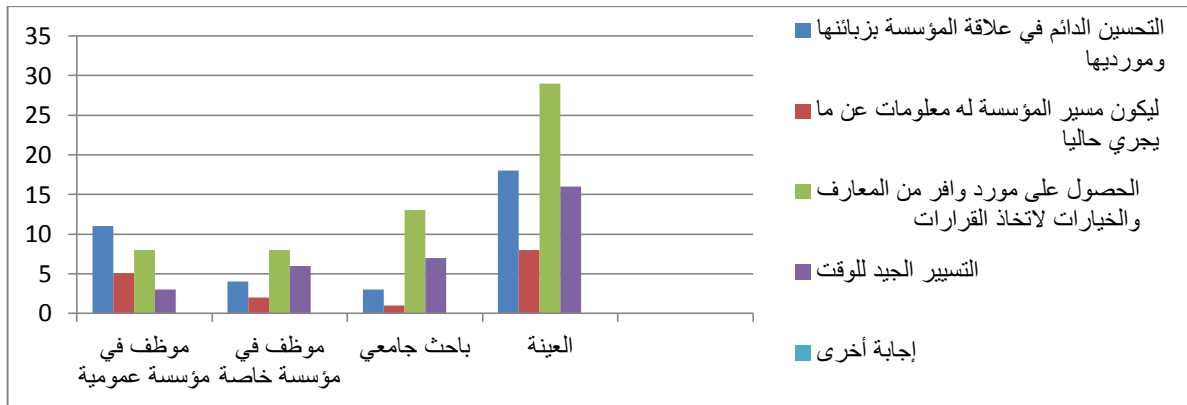
2-5) ما هي أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية؟

الجدول رقم IV-25: توزيع المشاركين حول أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية			
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
	18	% 12.50	03	% 20.00	04	% 40.74	11	التحسين الدائم في علاقة المؤسسة بزبائننا ومورديها
	08	% 04.16	01	% 10.00	02	% 18.51	05	ليكون مسير المؤسسة له معلومات عن ما يجري حاليا
	29	% 54.16	13	% 40.00	08	% 29.62	08	الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات لاتخاذ القرارات
	16	% 29.16	07	% 30.00	06	% 11.11	03	التسيير الجيد للوقت
	00	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-22: توزيع المشاركين حول أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فإنه يستنتج بأن أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية هي الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات لاتخاذ القرارات وذلك بنسبة وصلت إلى 40.84%. أما على المستوى الجزئي فإن 40.74% من الموظفين في مؤسسات عمومية على خلاف ذلك قالوا أن أهم المزايا هي التحسين الدائم في علاقة المؤسسة بزبائننا ومورديها.

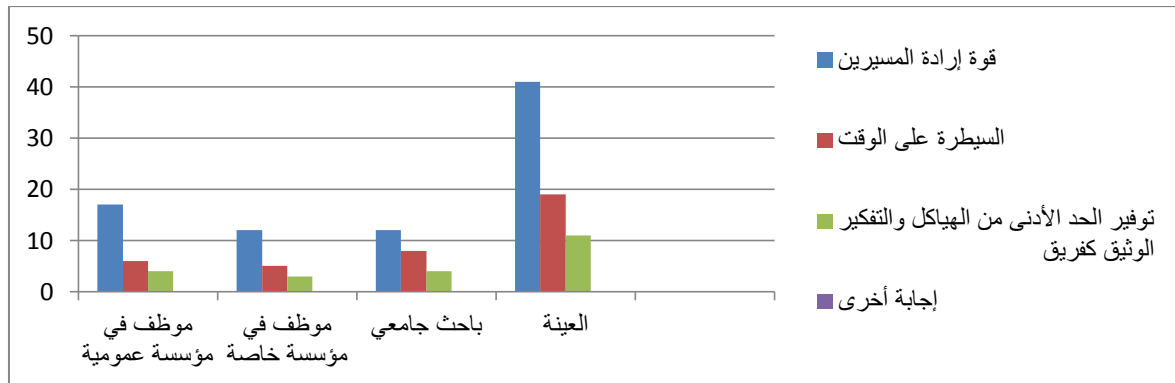
3-5) ما هو أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟

الجدول رقم IV-26: توزيع المشاركين حول أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
57.74 %	41	50.00 %	12	60.00 %	12	62.96 %	17	قوة إرادة المسيرين
26.76 %	19	33.33 %	08	25.00 %	05	22.22 %	06	السيطرة على الوقت
15.49 %	11	16.66 %	04	15.00 %	03	14.81 %	04	توفير الحد الأدنى من الهياكل والتفكير الوثيق كفريق
00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-23: توزيع المشاركين حول أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح بأن أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو قوة إرادة المسيرين. أما على مستوى الجزئي فإن النسب فاقت 50.00 % بالنسبة لكل الفئات اعتبرت أن أهم الشروط هو قوة إرادة المسيرين.

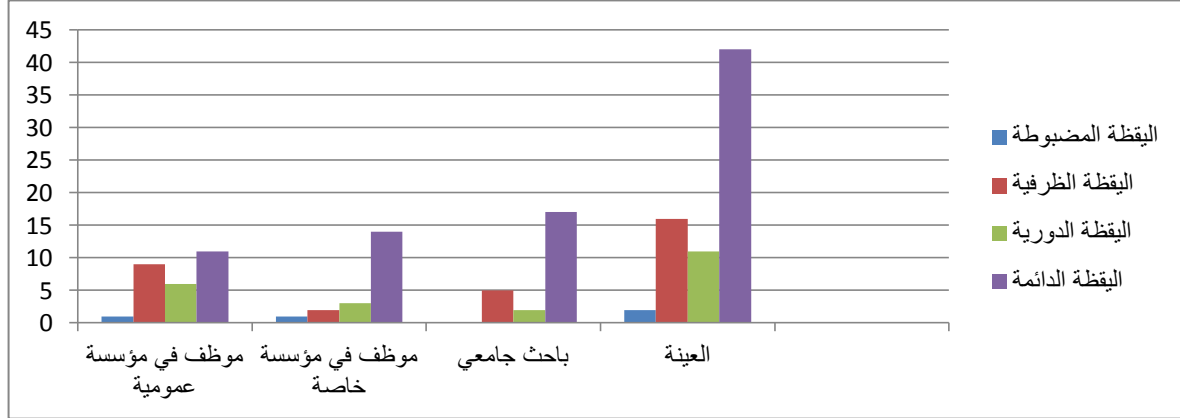
4-5) ما هو نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة

الجدول رقم IV-27: توزيع المشاركين حول نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 02.81	02	% 00.00	00	% 05.00	01	% 03.70	01	اليقظة المضبوطة
% 22.53	16	% 20.83	05	% 10.00	02	% 33.33	09	اليقظة الظرفية
% 15.49	11	% 08.33	02	% 15.00	03	% 22.22	06	اليقظة الدورية
% 59.15	42	% 70.83	17	% 70.00	14	% 40.74	11	اليقظة الدائمة
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-24: توزيع المشاركين حول نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث.

من الجدول والشكل المبينان أعلاه، يتضح من العينة ككل أن نسبة المشاركين الذين اعتبروا أن نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة الدائمة هي 59.15 %، أما على المستوى الجزئي فإن نسبة 70 % من الموظفين في المؤسسات الخاصة وكذلك الباحثين الجامعيين اعتبروا ذلك هو الصواب، وعلى خلاف ذلك وصلت نسبة 33.33 % من الموظفين في المؤسسات العمومية قالوا بأنه كذلك اليقظة الظرفية بالإضافة إلى 40.74 % اعتبروها اليقظة الدائمة.

5-5) ما هو نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟

الجدول رقم IV-28: توزيع المشاركين حول نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة

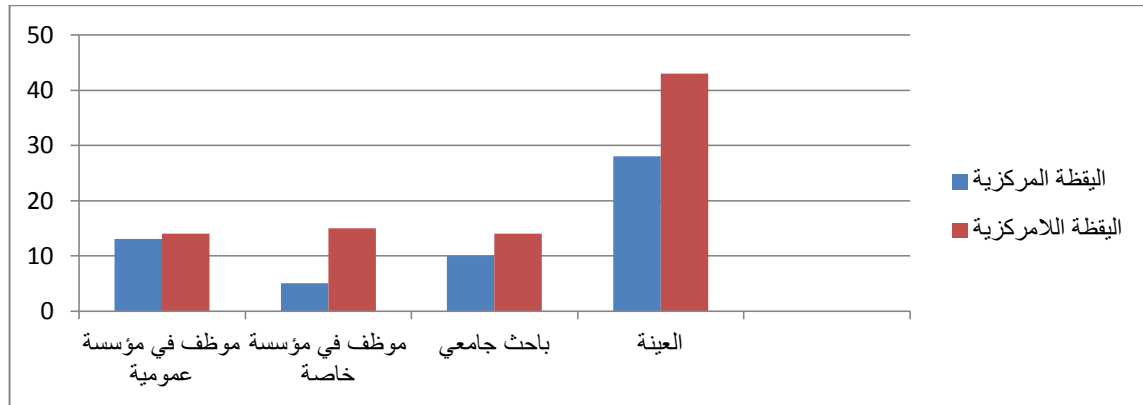
للمؤسسة الاقتصادية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
النسبة المئوية							
	28	% 41.66	10	% 25.00	05	% 48.14	اليقظة المركزية
	43	% 58.33	14	% 75.00	15	% 51.85	اليقظة اللامركزية
	71		24		20		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-25: توزيع المشاركين حول نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة

الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل، يتضح بأن 60.56 % اعتبروا بأن نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هو نظام اليقظة اللامركزية، في حين 39.43 % اعتبروا بأن نظام اليقظة المركزية هو الأكثر فائدة. أما على المستوى الجزئي فإن 75 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا بأن اليقظة اللامركزية هي الأكثر فائدة.

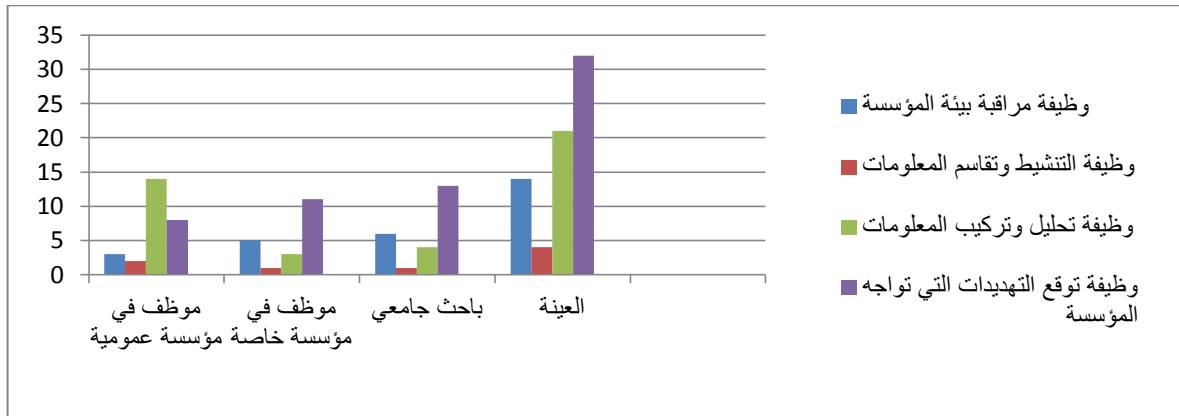
5-6) من بين وظائف اليقظة الإستراتيجية أذكر أهمهما؟

الجدول رقم IV-29: توزيع المشاركين حول أهم وظائف اليقظة الإستراتيجية

العينه	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	% 19.71	14	% 25.00	06	% 25.00	05	وظيفة مراقبة بيئة المؤسسة
	% 05.63	04	% 04.16	01	% 05.00	01	وظيفة التنشيط وتقاسم المعلومات
	% 29.57	21	% 16.66	04	% 15.00	03	وظيفة تحليل وتركيب المعلومات
	% 45.07	32	% 54.16	13	% 55.00	11	وظيفة توقع التهديدات التي تواجه المؤسسة
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
		71		24		20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-26: توزيع المشاركين حول أهم وظائف اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

45.07% من العينه ككل اعتبروا أن وظيفة توقع التهديدات التي تواجه المؤسسة هي الأكثر أهمية، وهذا الاختيار يتوافق مع اختيارات الباحثين الجامعيين والموظفين في مؤسسة خاصة، في حين 51.85% من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا بأن وظيفة تحليل وتركيب المعلومات هي الأكثر أهمية.

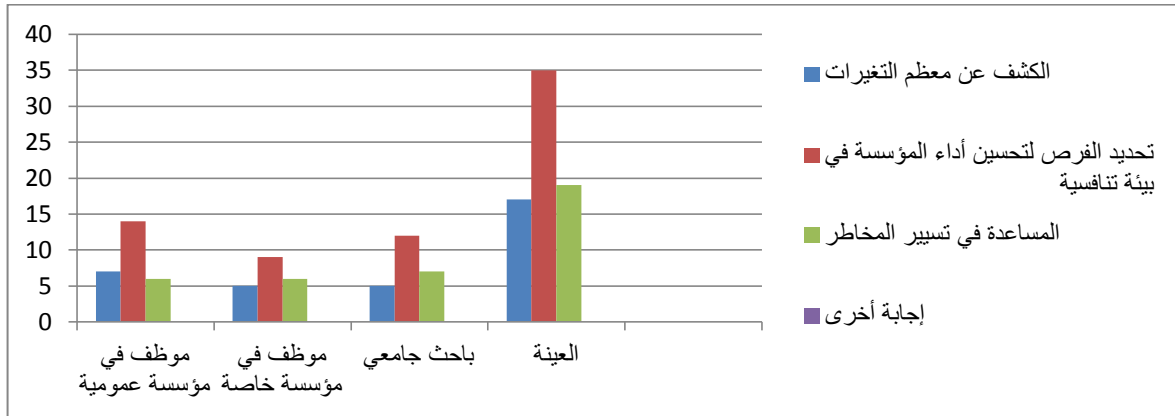
5-7) ما هي أهم منافع اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول رقم IV-30: توزيع المشاركين حول أهم منافع اليقظة الإستراتيجية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
	17	% 20.83	05	% 25.00	07	% 25.92	الكشف عن معظم التغييرات
	35	% 50.00	12	% 45.00	14	% 51.85	تحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة في بيئة تنافسية
	19	% 29.16	07	% 30.00	06	% 22.22	المساعدة في تسيير المخاطر
	00	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	إجابة أخرى
المجموع	71		24		27		

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-27: توزيع المشاركين حول أهم منافع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فإن 49.29 % اعتبروا أن أهم منفعة لليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية هي تحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة في بيئة تنافسية، أما على المستوى الجزئي فإن 51.85 % من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا أن تحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة في بيئة تنافسية كذلك هي من أهم منافع اليقظة، و30 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا أن المساعدة في تسيير المخاطر هي أهم منفعة لليقظة الإستراتيجية.

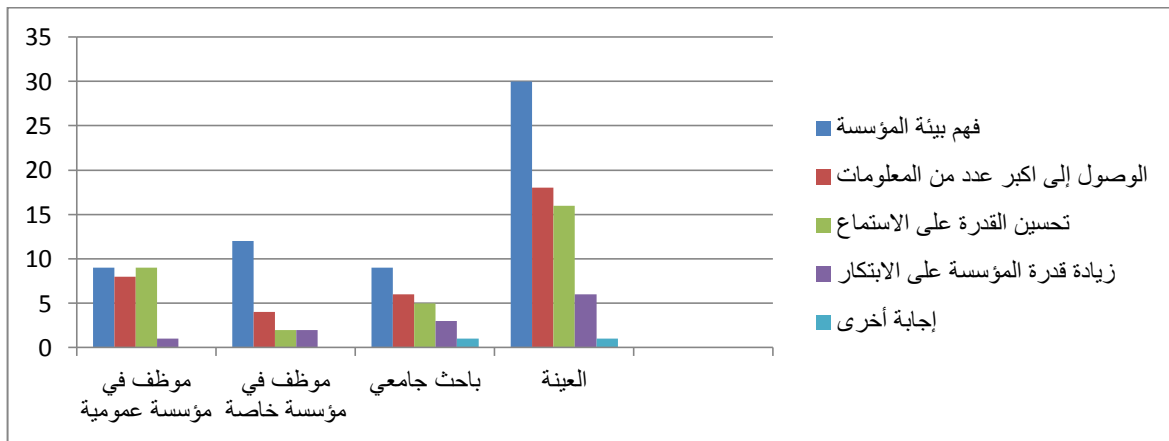
5-8) ما هو أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول رقم IV-31: توزيع المشاركين حول أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	42.25 %	30	37.50 %	09	50.00 %	12	33.33 %	09	فهم بيئة المؤسسة
	25.35 %	18	25.00 %	06	20.00 %	04	29.62 %	08	الوصول إلى اكبر عدد من المعلومات
	22.53 %	16	20.83 %	05	10.00 %	02	33.33 %	09	تحسين القدرة على الاستماع
	08.45 %	06	12.50 %	03	10.00 %	02	03.70 %	01	زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار
	01.40 %	01	04.16 %	01	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-28: توزيع المشاركين حول أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح أن 42.25 % اعتبروا أهم هدف تحقيقه اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة هو فهم بيئتها، أما على المستوى الجزئي فإن 50 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا بأن فهم المؤسسة لبيئتها هو من أبرز أهداف اليقظة في حين 33.33 % من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا أن تحسين القدرة على الاستماع هو أهم هدف لليقظة داخل المؤسسة. وهناك إجابة أخرى تقول بأن أهم الأهداف هو الحفاظ على موقع المؤسسة في السوق وتحسينه إذا أمكن.

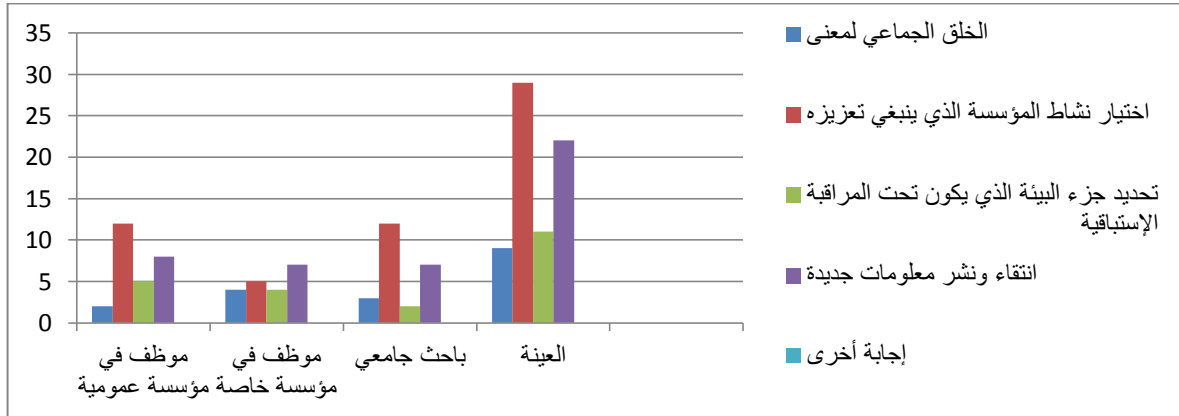
5-9) من بين مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية، أذكر أهمها؟

الجدول رقم IV-32: توزيع المشاركين حول أهم مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية			
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
	% 12.67	09	% 12.50	03	% 20.00	04	02	الخلق الجماعي لمعنى
	% 40.84	29	% 50.00	12	% 25.00	05	12	اختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه
	% 15.49	11	% 08.33	02	% 20.00	04	05	تحديد جزء البيئة الذي يكون تحت المراقبة الإستباقية
	% 30.98	22	% 19.16	07	% 35.00	07	08	انتقاء ونشر معلومات جديدة
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	00	إجابة أخرى
		71		24		20	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-29: توزيع المشاركين حول أهم مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح بأن 40.84 % اعتبروا أن اختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه هو من بين أهم مخرجات اليقظة الإستراتيجية. أما على مستوى الشرائح بالنسبة للموظفين في مؤسسة عمومية فإن 44.44 % اعتبروا كذلك أن من أبرز مخرجات اليقظة هو اختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه و35.00 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا أن من أهم مخرجات اليقظة هو انتقاء ونشر معلومات جديدة.

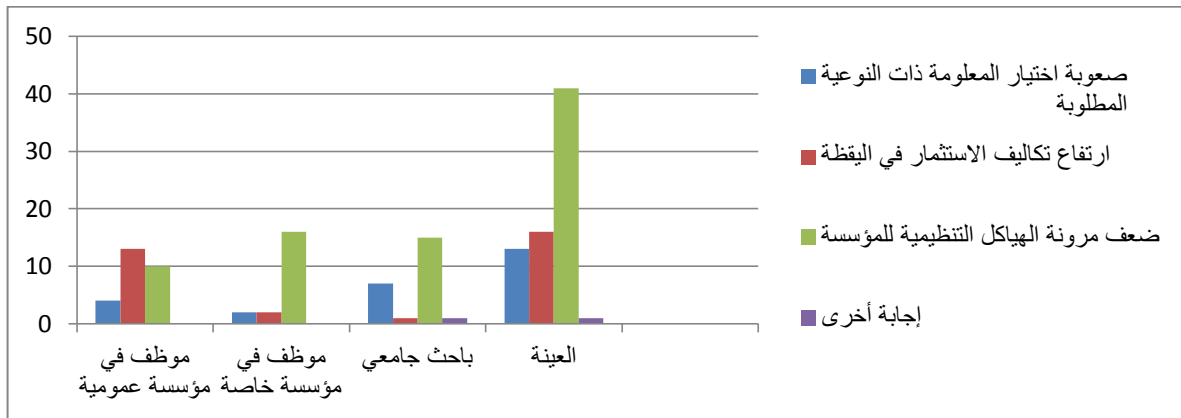
(10-5) ما هي أكثر التحديات التي تواجه القائمين باليقظة الإستراتيجية؟  
الجدول رقم IV-33: توزيع المشاركين حول أكثر التحديات التي تواجه القائمين باليقظة

الإستراتيجية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	18.30 %	13	29.16 %	07	10.00 %	02	14.81 %	04	صعوبة اختيار المعلومة ذات النوعية المطلوبة
	22.53 %	16	04.16 %	01	10.00 %	02	48.14 %	13	ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة
	57.74 %	41	62.50 %	15	80.00 %	16	37.03 %	10	ضعف مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة
	01.40 %	01	04.16 %	01	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-30: توزيع المشاركين حول أكثر التحديات التي تواجه القائمين باليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يلاحظ بأن 57.74 % اعتبروا أن ضعف مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة هو أهم تحدي يواجه القائمين باليقظة الإستراتيجية، في حين على المستوى الجزئي فإن 80 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا كذلك أن أهم تحدي يواجه اليقظة هو ضعف مرونة الهياكل التنظيمية في حين 48.14 % اعتبروا أن من أبرز التحديات التي تواجه القائمين باليقظة هو ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة. وهناك إجابة أخرى تقول بأن من بين التحديات التي تواجه العاملين باليقظة هو عامل الوقت.

(6) قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية

يحتوي هذا القسم على ستة أسئلة ممتدة من السؤال رقم 32 إلى غاية السؤال رقم 37.

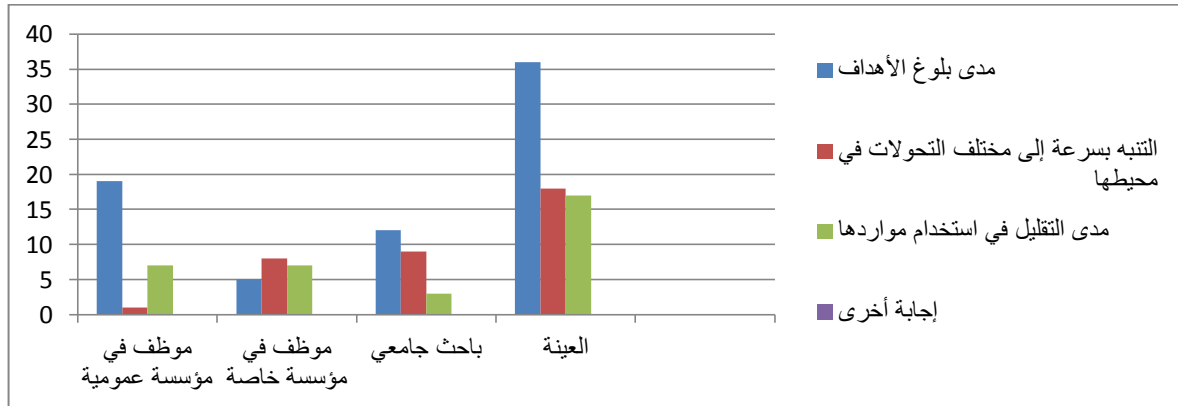
(1-6) يرتبط أداء المؤسسة الاقتصادية بعدة عناصر، أذكر أهمها؟

الجدول رقم IV-34: توزيع المشاركين حول أهم العناصر التي يرتبط بها أداء المؤسسة الاقتصادية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	50.70 %	36	50.00 %	12	70.37 %	19	مدى بلوغ الأهداف
	25.35 %	18	37.50 %	09	03.70 %	01	التنبه بسرعة إلى مختلف التحولات في محيطها
	23.94 %	17	12.50 %	03	25.92 %	07	مدى التقليل في استخدام مواردها
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-31: توزيع المشاركين حول أهم العناصر التي يرتبط بها أداء المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح أن 50.70 % اعتبروا أن أداء المؤسسة يرتبط وبشكل كبير بمدى بلوغ الأهداف، أما على المستوى الجزئي فإن 70.37 % كذلك اعتبروا أن مدى بلوغ الأهداف هو اعم

عنصر مرتبط بأداء المؤسسة في حين 40 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا أن التنبه بسرعة إلى مختلف التحولات في محيطها هو أهم عنصر يرتبط بأداء المؤسسة.

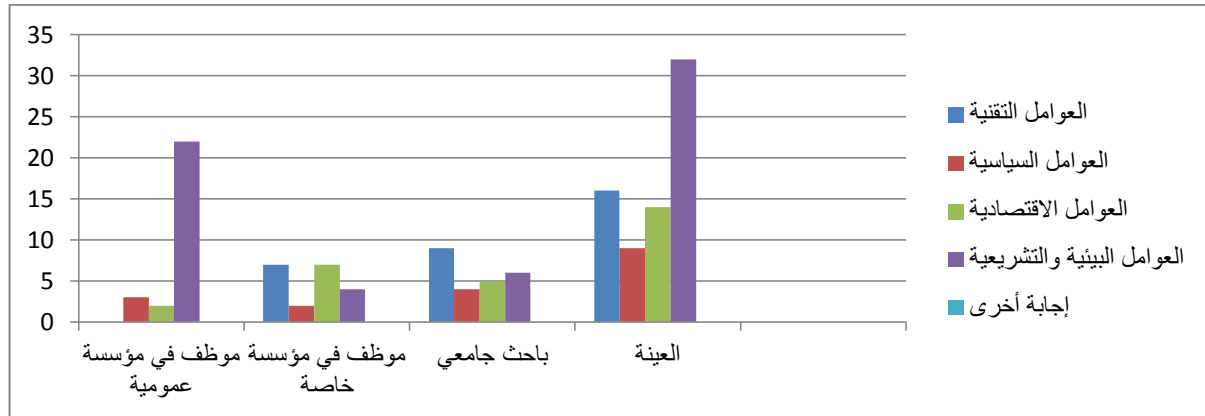
(2-6) هناك عدة عوامل تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، أذكر أهمها؟

الجدول رقم IV-35: توزيع المشاركين حول أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية

العينة	موظف في مؤسسة عمومية		موظف في مؤسسة خاصة		باحث جامعي		النسبة المئوية
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
العوامل التقنية	00	00.00 %	07	35.00 %	09	37.50 %	16
العوامل السياسية	03	12.50 %	02	10.00 %	04	16.66 %	09
العوامل الاقتصادية	02	07.40 %	07	35.00 %	05	20.83 %	14
العوامل البيئية والتشريعية	22	81.48 %	04	20.00 %	06	25.00 %	32
إجابة أخرى	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00
المجموع	27		20		24		71

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-32: توزيع المشاركين حول أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فيلاحظ بأن 45.07 % اعتبروا أن العوامل البيئية والتشريعية تعتبر من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أما على المستوى الجزئي فإن 37.50 % من الباحثين الجامعيين اعتبروا أن العوامل التقنية هي التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات الاقتصادية في

حين 81.48 % من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا أن العوامل البيئية والتشريعية في المؤثرة على أداء المؤسسات.

6-3) ما الذي يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية غالباً لقياسه؟

الجدول رقم IV-36: توزيع المشاركين حول ما الذي يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية غالباً

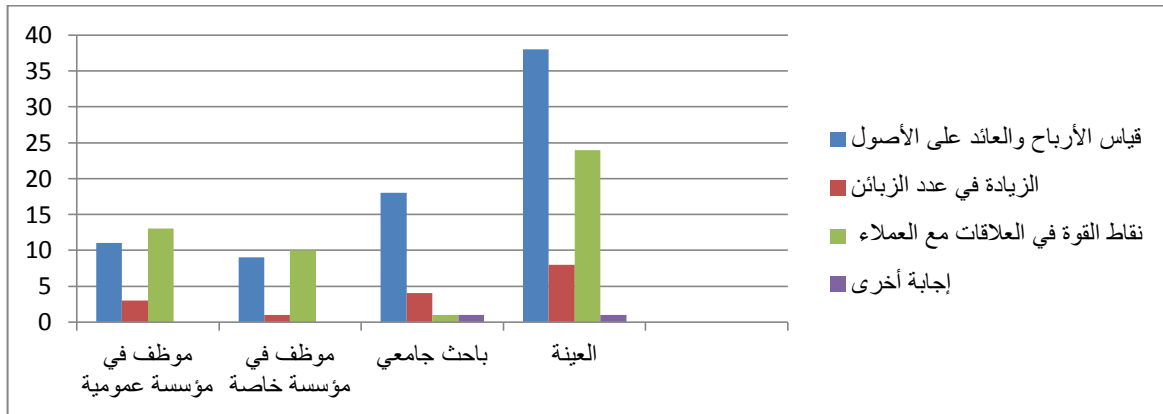
لقياسه

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	53.52 %	38	75.00 %	18	45.00 %	09	قياس الأرباح والعائد على الأصول
	11.26 %	08	16.66 %	04	05.00 %	01	الزيادة في عدد الزبائن
	33.80 %	24	04.16 %	01	50.00 %	10	نقاط القوة في العلاقات مع العملاء
	01.40 %	01	04.16 %	01	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-33: توزيع المشاركين حول ما الذي يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية غالباً

لقياسه



المصدر: من إعداد الباحث.

53.52 % من العينة ككل اعتبروا أن قياس الأرباح والعائد على الأصول هو ما يسعى مسيرو المؤسسات الاقتصادية لقياسه، أما على المستوى الجزئي فإن 75 % من الباحثين الجامعيين اعتبروا كذلك أن قياس الأرباح والعائد على الأصول في حين 48.14 % و 50 % من الموظفين في مؤسسة

عمومية والموظفين في مؤسسة خاصة على التوالي اعتبروا أن نقاط القوة في العلاقات مع العملاء هو ما يسعى مسيرو المؤسسات الاقتصادية لقياسه. وهناك إجابة أخرى تقول الحصة السوقية والرضا الوظيفي. (4-6) هل يمكن تحسين الأداء ما لم يتم قياسه؟

الجدول رقم IV-37: توزيع المشاركين حول مدى تحسين الأداء ما لم يتم قياسه

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 42.25	30	% 37.50	09	% 40.00	08	% 48.14	13	نعم
% 57.74	41	% 62.50	15	% 60.00	12	% 51.85	14	لا
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-34: توزيع المشاركين حول مدى تحسين الأداء ما لم يتم قياسه



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فإن 57.74% يعتبرون أنه لا يمكن تحسين الأداء ما لم يتم قياسه، أما على مستوى الشرائح فإن 62.50% من الباحثين الجامعيين اعتبروا كذلك انه لا يمكن تحسين الأداء ما لم يتم قياسه.

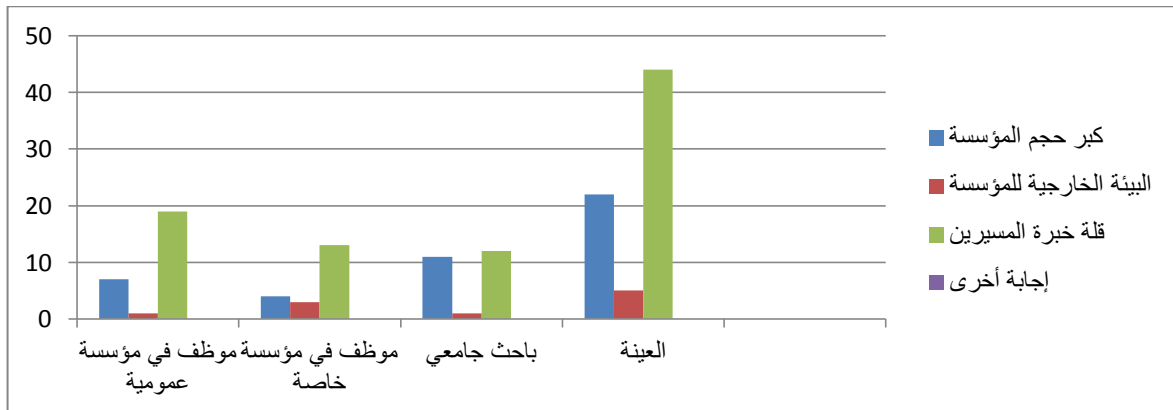
(5-6) ما هو العامل الأكثر تأثيراً في قياس الأداء؟

الجدول رقم IV-38: توزيع المشاركين حول العامل الأكثر تأثيراً في قياس الأداء

العينة		باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 30.98	22	% 45.83	11	% 20.00	04	% 25.92	07	كبر حجم المؤسسة
% 07.04	05	% 04.16	01	% 15.00	03	% 03.70	01	البيئة الخارجية للمؤسسة
% 61.97	44	% 50.00	12	% 65.00	13	% 70.37	19	قلة خبرة المسيرين
% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
	71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-35: توزيع المشاركين حول العامل الأكثر تأثيراً في قياس الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فإن 61.97% اعتبروا أن قلة خبرة المسيرين هو العامل الأكثر تأثيراً في قياس الأداء، أما على مستوى الجزئي فهناك 70.37% من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا كذلك أن العامل الأكثر تأثيراً في قياس الأداء هو قلة خبرة المسيرين.

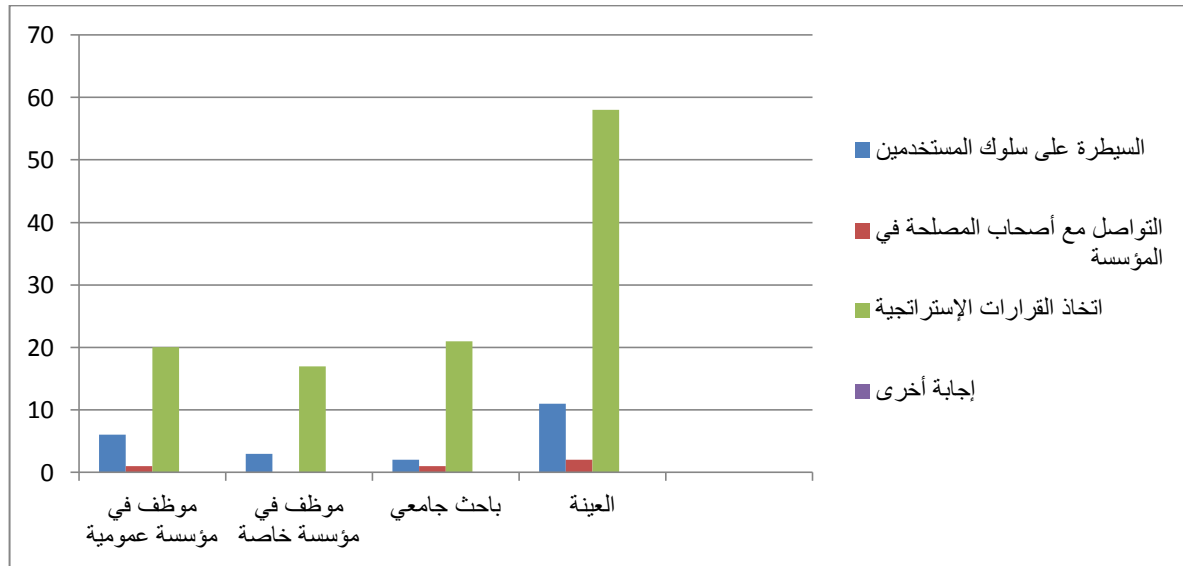
6-6) ما هي أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟

الجدول رقم IV-39: توزيع المشاركين حول أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية			
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
	% 15.49	11	% 08.33	02	% 15.00	03	06	السيطرة على سلوك المستخدمين
	% 02.81	02	% 04.16	01	% 00.00	00	01	التواصل مع أصحاب المصلحة في المؤسسة
	% 81.69	58	% 87.50	21	% 85.00	17	20	اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	00	إجابة أخرى
		71		24		20	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-36: توزيع المشاركين حول أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فنسبة 81.69% اعتبروا أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية، أما على مستوى الشرائح فيوجد 85% و 87.50% من الموظفين في مؤسسة خاصة والباحثين الجامعيين على التوالي اعتبروا كذلك أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات هو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

(7) وظائف، أهداف وشروط التقييم الجيد للأداء

يتكون هذا القسم من خمسة أسئلة تبدأ بالسؤال رقم 38 إلى غاية السؤال رقم 42.

(7-1) على ماذا يتم الاعتماد بالأساس عند تقييم الأداء؟

جدول رقم IV-40: توزيع المشاركين حول رآئهم فيما يخص تحديد أهم ما يتم الاعتماد بالأساس

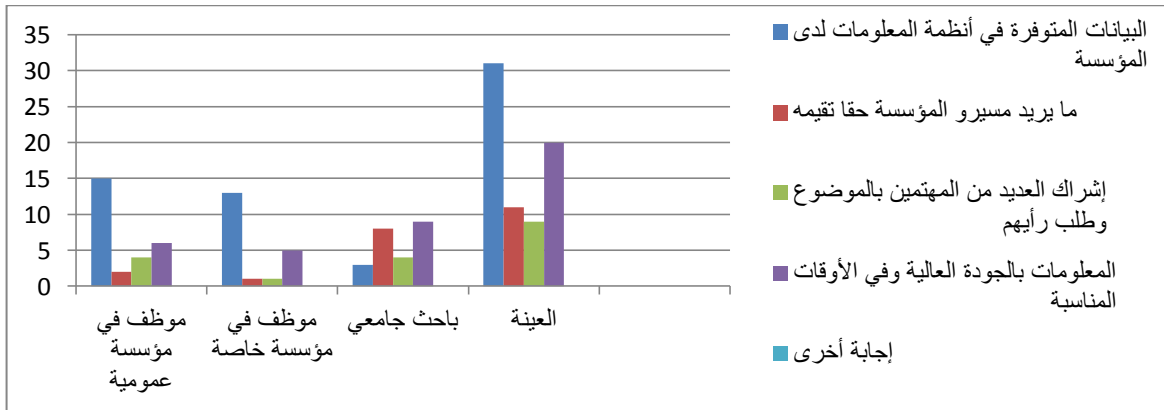
عند تقييم الأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية			
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
	% 43.66	31	% 12.50	03	% 65.00	13	15	البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة
	% 15.49	11	% 33.33	08	% 05.00	01	02	ما يريد مسيرو المؤسسة حقا تقيمه
	% 12.67	09	% 16.66	04	% 05.00	01	04	إشراك العديد من المهتمين بالموضوع وطلب رأيهم
	% 28.16	20	% 37.50	09	% 25.00	05	06	المعلومات بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	00	إجابة أخرى
		71		24		20	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-37: توزيع المشاركين حول رآئهم فيما يخص تحديد أهم ما يتم الاعتماد بالأساس

عند تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح بأن 43.66 % اعتبروا أن البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة هي التي يعتمد عليها بالأساس عند تقييم الأداء، أما على مستوى الشرائح فإن الموظفين في مؤسسة عمومية والموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا كذلك أن البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة هي التي يعتمد عليها بالأساس عند تقييم الأداء، في حين 37.50 % من الباحثين الجامعيين اعتبروا أن المعلومات بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة هي التي يعتمد عليها عند تقييم الأداء.

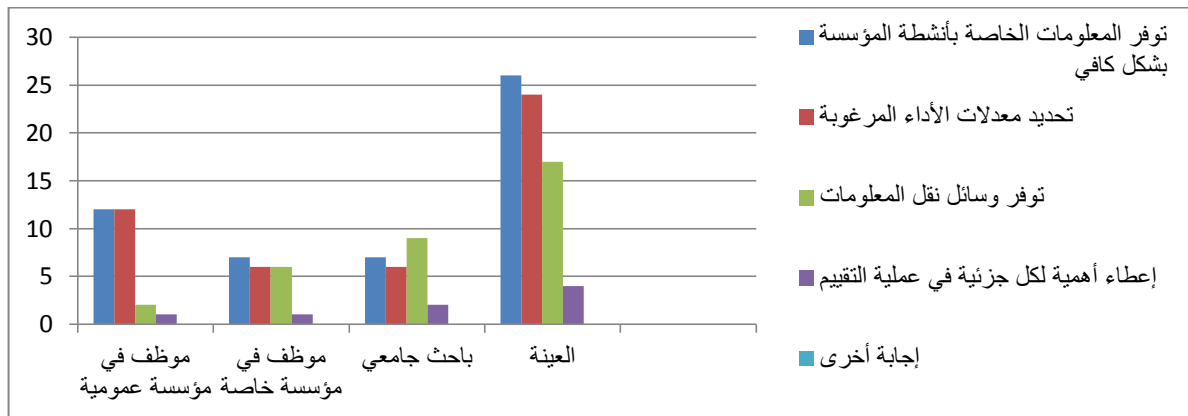
(2-7) ما هو أهم شروط التقييم الجيد للأداء؟

الجدول رقم IV-41: توزيع المشاركين حول أهم شروط التقييم الجيد للأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	% 36.61	26	% 29.16	07	% 35.00	07	توفر المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة بشكل كافي
	% 33.80	24	% 25.00	06	% 30.00	06	تحديد معدلات الأداء المرغوبة
	% 23.94	17	% 37.50	09	% 30.00	06	توفر وسائل نقل المعلومات
	% 05.63	04	% 08.33	02	% 05.00	01	إعطاء أهمية لكل جزئية في عملية التقييم
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	إجابة أخرى
		71		24		20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-38: توزيع المشاركين حول أهم شروط التقييم الجيد للأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فإن 36.61 % اعتبروا أن من أهم شروط التقييم الجيد للأداء هو توفر المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة بشكل كافي، أما على مستوى الشرائح فإن 37.50 % من الباحثين الجامعيين اعتبروا أن توفر وسائل نقل المعلومات هو أهم شرط للتقييم الجيد للأداء على غرار الموظفين في مؤسسة عمومية والموظفين في مؤسسة خاصة الذين اعتبروا أن توفر المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة بشكل كافي من أهم شروط التقييم الجيد للأداء.

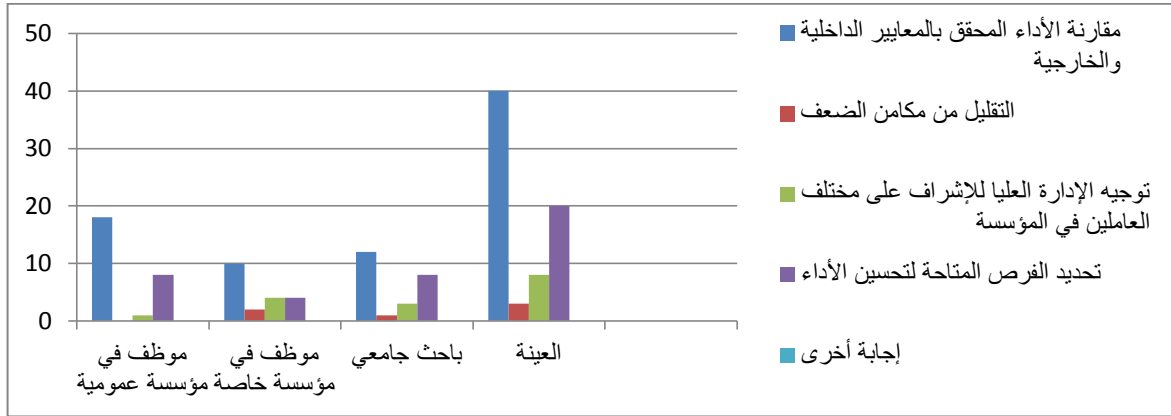
7-3) هناك عدة أهداف لتقييم الأداء، أذكر أهمها؟

الجدول رقم IV-42: توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية تقييم الأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	56.33 %	40	50.00 %	12	50.00 %	10	66.66 %	18	مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية
	04.22 %	03	04.16 %	01	10.00 %	02	00.00 %	00	التقليل من مكامن الضعف
	11.26 %	08	12.50 %	03	20.00 %	04	03.70 %	01	توجيه الإدارة العليا للإشراف على مختلف العاملين في المؤسسة
	28.16 %	20	33.33 %	08	20.00 %	04	29.62 %	08	تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-39: توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فيوجد 56.33% اعتبروا أن مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية هو من أهم أهداف تقييم الأداء، أما على المستوى الجزئي فإنه يتضح بأن 66.66% من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا أن أهم هدف لتقييم الأداء هو مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية.

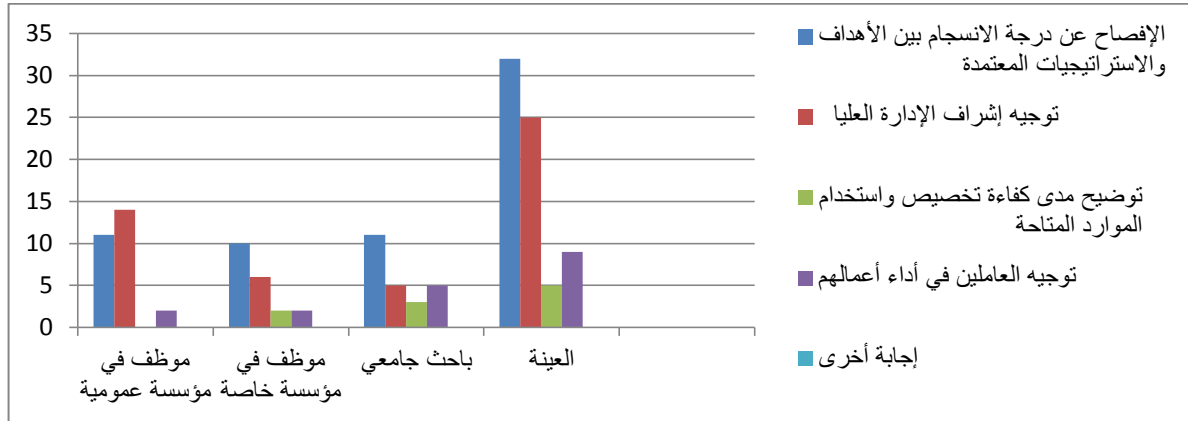
7-4) فيما تكمن بالأساس أهمية عملية تقييم الأداء؟

الجدول رقم IV-43: توزيع المشاركين حول أهمية عملية تقييم الأداء

العينة	موظف في مؤسسة عمومية		موظف في مؤسسة خاصة		باحث جامعي		النسبة المئوية
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة	11	40.74%	10	50.00%	11	45.83%	32
توجيه إشراف الإدارة العليا	14	51.85%	06	30.00%	05	20.83%	25
توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة	00	00.00%	02	10.00%	03	12.50%	05
توجيه العاملين في أداء أعمالهم	02	07.40%	02	10.00%	05	20.83%	09
إجابة أخرى	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00
المجموع	27		20		24		71

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-40: توزيع المشاركين حول أهمية عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح أن 45.07% اعتبروا أن أهمية عملية تقييم الأداء تكمن بالأساس في الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة، أما على المستوى الجزئي فإنه 51.85% من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا أن أهمية تقييم الأداء هي توجيه إشراف الإدارة العليا في حين 50% و 45.83% من الموظفين العموميين والموظفين الخواص على التوالي اعتبروا أن أهمية تقييم الأداء تظهر من خلال الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة.

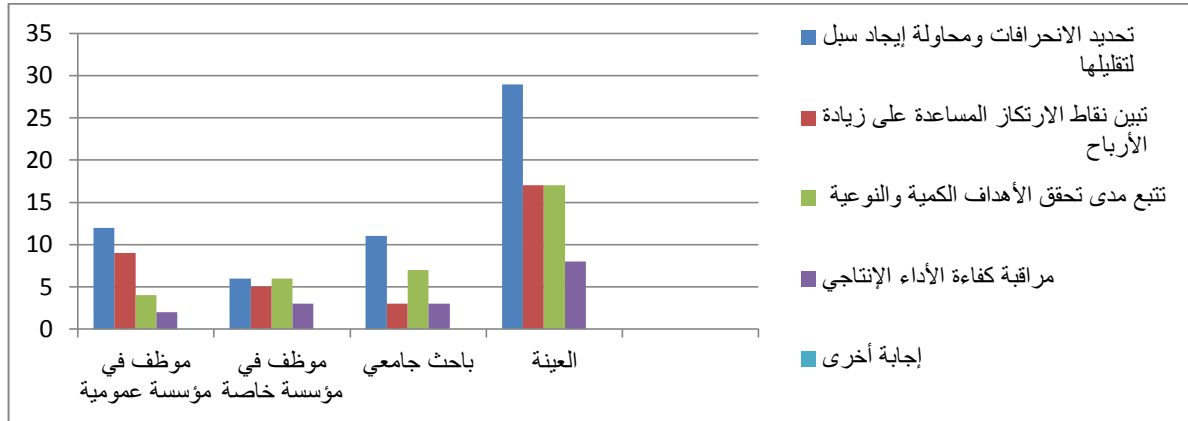
(5-7) هناك وظائف لعملية تقييم الأداء، أذكر أهمها؟

الجدول رقم IV-44: توزيع المشاركين حول أهم وظائف عملية تقييم الأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية		الوظيفة		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	40.84%	29	45.83%	11	30.00%	06	44.44%	12	تحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد سبل لتقليلها
	23.94%	17	12.50%	03	25.00%	05	33.33%	09	تبين نقاط الارتكاز المساعدة على زيادة الأرباح
	23.94%	17	29.16%	07	30.00%	06	14.81%	04	تتبع مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية
	11.26%	08	12.50%	03	15.00%	03	07.40%	02	مراقبة كفاءة الأداء الإنتاجي
	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-41: توزيع المشاركين حول أهم وظائف عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فهناك 40.84 % اعتبروا أن أهم وظيفة لعملية تقييم الأداء هي تحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد سبل لتقليلها، أما على المستوى الجزئي فيلاحظ بأن 30 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا أن أهم وظيفة لتقييم الأداء هي تحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد سبل لتقييمها و30 % اعتبروا أن تتبع مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية هو أهم وظيفة لعملية تقييم الأداء.

(8) أهداف ومشاكل إدارة الأداء ودور الذكاء الاقتصادي في تحسينه

يتكون هذا القسم من ستة أسئلة ممتدة من السؤال رقم 43 إلى غاية السؤال رقم 48.

(1-8) هناك دوافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، أذكر أهمها؟

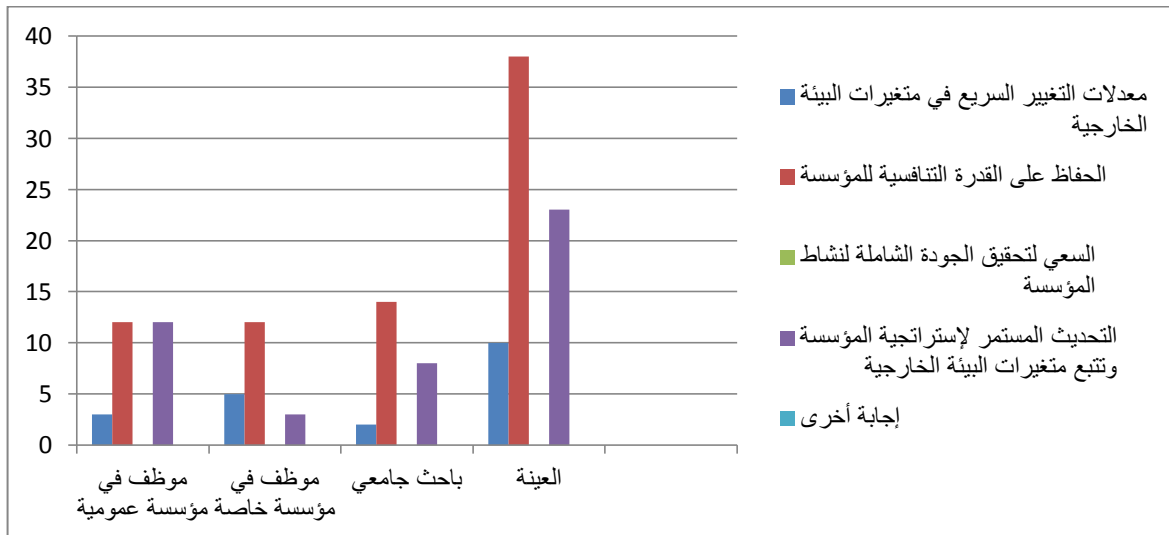
الجدول رقم IV-45: توزيع المشاركين حول أهم دوافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	14.08 %	10	08.33 %	02	25.00 %	05	11.11 %	03	معدلات التغيير السريع في متغيرات البيئة الخارجية
	53.52 %	38	58.33 %	14	60.00 %	12	44.44 %	12	الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	السعي لتحقيق الجودة الشاملة لنشاط المؤسسة
	32.39 %	23	33.33 %	08	15.00 %	03	44.44 %	12	التحديث المستمر لإستراتيجية المؤسسة وتتبع متغيرات البيئة الخارجية
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-42: توزيع المشاركين حول أهم دوافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح أن 53.52 % اعتبروا أن الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة هو أهم دافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، أما على مستوى الشرائح بالنسبة للموظفين في مؤسسة عمومية فإن 44.44 % من اعتبروا أن الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة هو أهم دافع لتحسين أداء المؤسسة في حين 44.44 % اعتبروا أن التحديث المستمر لإستراتيجية المؤسسة وتتبع متغيرات البيئة الخارجية هي أهم دافع لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

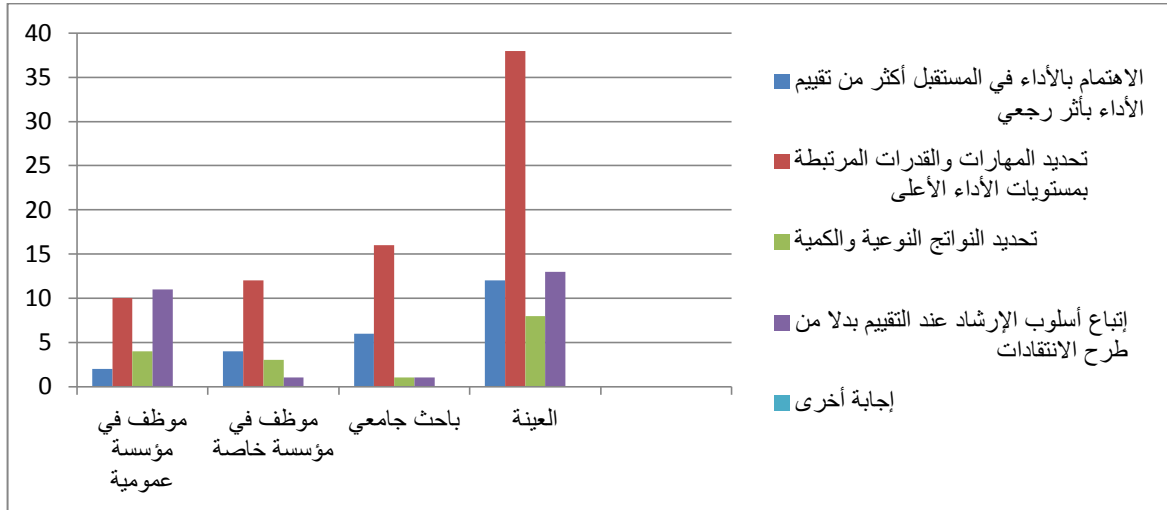
8-2) هناك ميزات من المفروض أن تتميز بها إدارة الأداء، أذكر أهمها؟

الجدول رقم IV-46: توزيع المشاركين حول أهم الميزات التي يجب أن تتميز بها إدارة الأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	16.90 %	12	25.00 %	06	20.00 %	04	07.40 %	02	الاهتمام بالأداء في المستقبل أكثر من تقييم الأداء بأثر رجعي
	53.52 %	38	66.66 %	16	60.00 %	12	37.03 %	10	تحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء الأعلى
	11.26 %	08	04.16 %	01	15.00 %	03	14.81 %	04	تحديد النواتج النوعية والكمية
	18.30 %	13	04.16 %	01	05.00 %	01	40.74 %	11	إتباع أسلوب الإرشاد عند التقييم بدلا من طرح الانتقادات
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-43: توزيع المشاركين حول أهم الميزات التي يجب أن تتميز بها إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يتضح أن 53.52 % اعتبروا أن تحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء الأعلى اعتبر أهم ميزة من المفروض أن تتميز بها إدارة الأداء، أما على مستوى الشرائح فإن 66.66 % من الباحثين الجامعيين اعتبروا كذلك أن أهم ميزة لإدارة الأداء هي تحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء الأعلى، في حين 40.74 % من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا أن إتباع أسلوب الإرشاد عند التقييم بدلا من طرح الانتقادات هو أهم ميزة يجب أن تتميز بها إدارة الأداء.

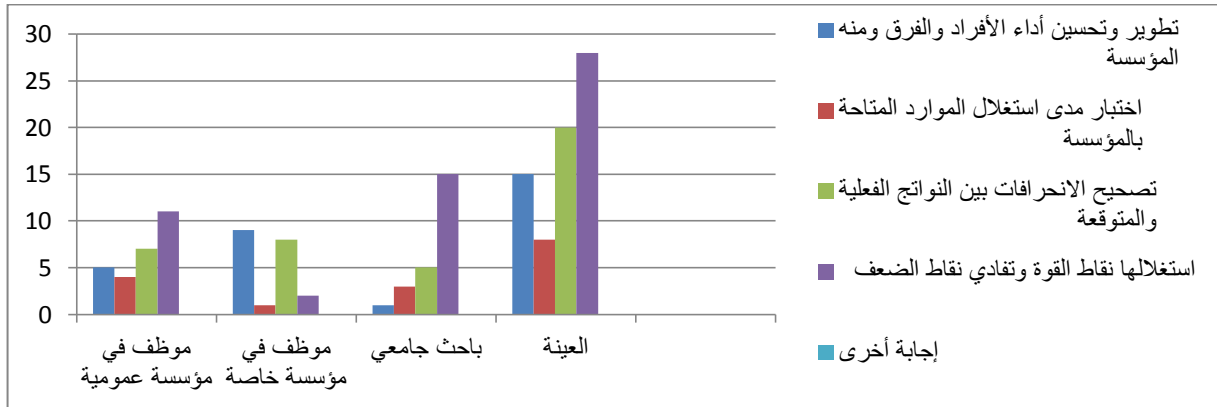
3-8) ما هي أهم أهداف عملية إدارة الأداء؟

الجدول رقم IV-47: توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية إدارة الأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	21.12 %	15	04.16 %	01	45.00 %	09	18.51 %	05	تطوير وتحسين أداء الأفراد والفرق ومنه المؤسسة
	11.26 %	08	12.50 %	03	05.00 %	01	14.81 %	04	اختبار مدى استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة
	28.16 %	20	20.83 %	05	40.00 %	08	25.92 %	07	تصحيح الانحرافات بين النواتج الفعلية والمتوقعة
	39.43 %	28	62.50 %	15	10.00 %	02	40.74 %	11	استغلالها نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف
	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	00.00 %	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-44: توزيع المشاركين حول أهم أهداف عملية إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فإن 39.43 % اعتبروا أن أهم هدف لعملية إدارة الأداء هو استغلالها نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف، أما على المستوى الجزئي فهناك 45 % من الموظفين في مؤسسة خاصة اعتبروا أن تطوير وتحسين أداء الأفراد والفرق ومنه المؤسسة هو أهم أهداف عملية إدارة الأداء.

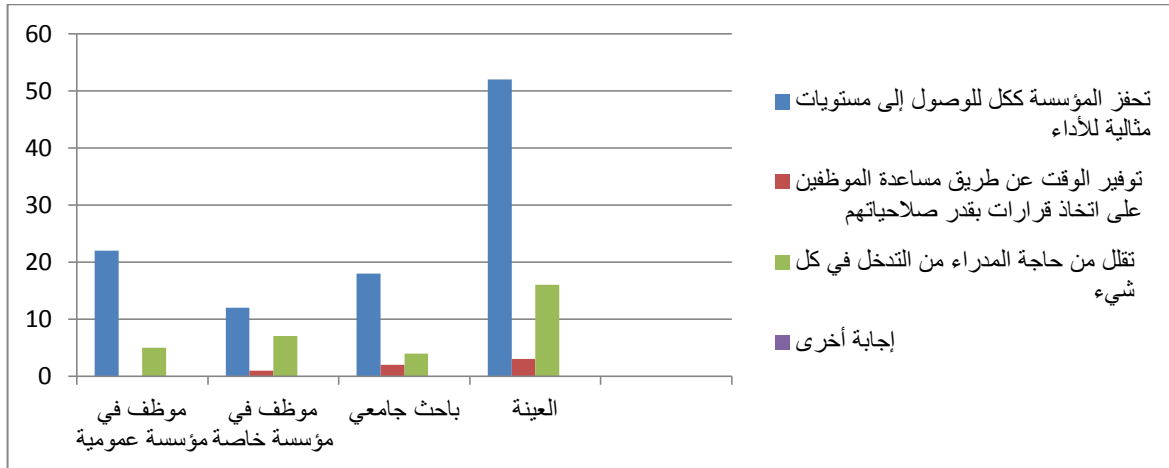
4-8) فيما تبرز بالأساس أهمية إدارة الأداء؟

الجدول رقم IV-48: توزيع المشاركين حول أهمية إدارة الأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية			
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
	% 73.23	52	% 75.00	18	% 60.00	12	22	تحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية للأداء
	% 04.22	03	% 08.33	02	% 05.00	01	00	توفير الوقت عن طريق مساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات بقدر صلاحياتهم
	% 22.53	16	% 16.66	04	% 35.00	07	05	تقلل من حاجة المدراء من التدخل في كل شيء
	% 00.00	00	% 00.00	00	% 00.00	00	00	إجابة أخرى
		71		24		20	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-45: توزيع المشاركين حول أهمية إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل يلاحظ بأن 73.23 % اعتبروا أن أهمية إدارة الأداء تبرز بالأساس من خلال تحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية للأداء، أما على مستوى الشرائح فإن 81.48 % من

الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا أن أهمية إدارة الأداء تظهر من خلال تحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية للأداء.

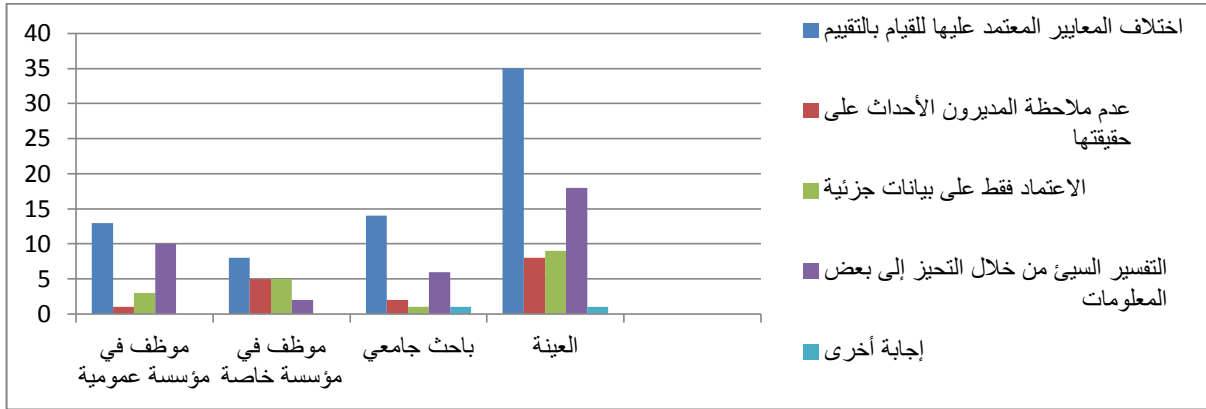
5-8) ما أكبر المشاكل تأثيراً على إدارة الأداء؟

الجدول رقم IV-49: توزيع المشاركين حول أكبر المشاكل التي تواجه إدارة الأداء

العينة	باحث جامعي		موظف في مؤسسة خاصة		موظف في مؤسسة عمومية				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
	49.29%	35	58.33%	14	40.00%	08	48.14%	13	اختلاف المعايير المعتمد عليها للقيام بالتقييم
	11.26%	08	08.33%	02	25.00%	05	03.70%	01	عدم ملاحظة المديرين الأحداث على حقيقتها
	12.67%	09	04.16%	01	25.00%	05	11.11%	03	الاعتماد فقط على بيانات جزئية
	25.35%	18	25.00%	06	10.00%	02	37.03%	10	التفسير السيئ من خلال التحيز إلى بعض المعلومات
	01.40%	01	04.16%	01	00.00%	00	00.00%	00	إجابة أخرى
		71		24		20		27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم IV-46: توزيع المشاركين حول أكبر المشاكل التي تواجه إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

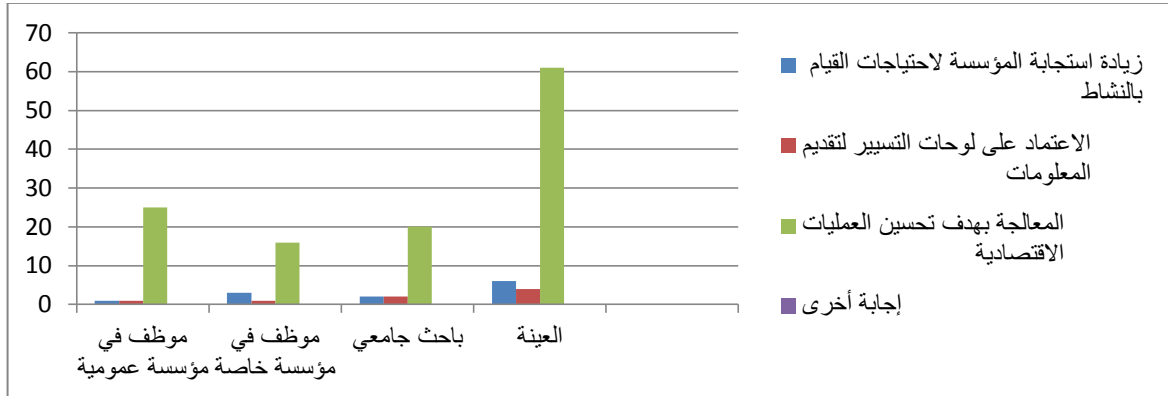
من العينة ككل يتضح أن 49.29% اعتبروا أن اختلاف المعايير المعتمد عليها للقيام بالتقييم هي أن أهم المشاكل التي تواجه إدارة الأداء، أما على مستوى الشرائح فإن 58.33% من الباحثين الجامعيين اعتبروا كذلك أن أهم ما يواجه إدارة الأداء من مشاكل هو اختلاف المعايير المعتمد عليها للقيام بالتقييم. وهناك إجابة أخرى تعتبر بأن أكبر المشاكل التي تقابل تقييم الأداء هي الذاتية في التقييم. (6-8) هناك أدوار لاستخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء، فما هو أهمهما؟

الجدول رقم IV-50: توزيع المشاركين حول أهم ادوار استخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء

العينة	موظف في مؤسسة عمومية		موظف في مؤسسة خاصة		باحث جامعي		العينة
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
زيادة استجابة المؤسسة لاحتياجات القيام بالنشاط	03.70%	01	15.00%	03	08.33%	02	08.45%
الاعتماد على لوحات التسيير لتقديم المعلومات	03.70%	01	05.00%	01	08.33%	02	05.63%
المعالجة بهدف تحسين العمليات الاقتصادية	92.59%	25	80.00%	16	83.33%	20	85.91%
إجابة أخرى	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%
المجموع		27		20		24	71

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم IV-47: توزيع المشاركين حول أهم ادوار استخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

من العينة ككل فإن 85.91% اعتبروا أهم دور يلعبه استخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء هو المعالجة بهدف تحسين العمليات الاقتصادية، أما على المستوى الجزئي فهناك 92.59% من الموظفين في مؤسسة عمومية اعتبروا كذلك أن المعالجة بهدف تحسين العمليات الاقتصادية هي أهم دور يلعبه استخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء.

خلاصة المبحث الأول:

الجدول رقم IV-51: استفسارات استمارة الاستبيان والإجابات المتوقعة والفعلية عليها

الإستفسار	الإجابات المنسجمة مع الفرضيات	الإجابات المستنتجة من العينة
1-1 هل تعتبر أن الذكاء الاقتصادي يعني:	جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومات، وبصنع القرارات	جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومات، وبصنع القرارات
1-2 ما الذي تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال الذكاء الاقتصادي إلى تحقيقه؟	الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع	الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع
1-3 ما هي أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي؟	التصدي للتغيرات البيئية	توقع الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الوقوع على المؤسسة
1-4 ما هي أهم أهداف الذكاء الاقتصادي؟	التعامل مع البيئة لتغييرها لصالح المؤسسة	فهم استراتيجيات المنافسين والمحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة
1-5 فيما تتمثل أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي؟	إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة	إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة
1-6 ما هي أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي؟	بعض مسؤولي المؤسسة يعتقدون أن ليس له جدوى اقتصادية	تحديات البيانات التي تأخذ الكثير من الوقت، الموارد والجهد
1-2 هل ممارسة الذكاء الاقتصادي تزداد أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة؟	نعم	نعم
2-2 هل البحث عن نقاط التعاون مع المنافسين يزيد المعرفة التنافسية للمؤسسة؟	نعم	نعم
2-3 هل هناك علاقة طردية بين تطور تطبيق	نعم	نعم

		الذكاء الاقتصادي مع تطور إستراتيجية التعاون؟
الأداء الجيد ينتج عن التعاون بين مختلف العاملين بالمؤسسة ضمن نظام معلومات ذو شكل تعاوني وكذلك التعاون مع المؤسسات المنافسة	الأداء الجيد ينتج عن التعاون بين مختلف العاملين بالمؤسسة ضمن نظام معلومات ذو شكل تعاوني وكذلك التعاون مع المؤسسات المنافسة	2-4 هل أداء المؤسسة الاقتصادية يرتبط طرديا مع التعاون أو التنافس؟
بالنفاعل بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد وبيئتهم	من خلال التعامل مع المعلومات الواردة من البيئة الخارجية	3-1 كيف يتم خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادي؟
قواعد البيانات الخاصة والعامه، الانترنت	قواعد البيانات الخاصة والعامه، الانترنت	3-2 ما هي أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات؟
المعلومة المكتوبة	المعلومات المكتوبة	3-3 ما هو نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي؟
سرعة تحويل المعلومات الخاصة إلى معلومات يمكن استخدامها وتأويلها	التقليل من تكاليف الفرص البديلة	3-4 فيما تتمثل أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي؟
اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط	إدارة أداء المؤسسات	3-5 ما هي الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي؟
جودة مصدر البيانات	جودة مصدر البيانات	3-6 ما هي أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي؟
رضا صانع القرار	العائد على الاستثمار	3-7 كيف يمكن الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي؟

الفصل الرابع: الدراسة الإحصائية لإجابات الاستمارة الموزعة

1-4 ما هي علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي؟	اليقظة تمثل أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي	اليقظة تمثل أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي
2-4 ما هي أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية؟	التسيير الجيد للوقت	الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات لاتخاذ القرارات
3-4 ما هو أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟	السيطرة على الوقت	قوة إرادة المسيرين
4-4 ما هو نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة؟	اليقظة الدائمة	اليقظة الدائمة
4-5 ما هو نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟	اليقظة اللامركزية	اليقظة اللامركزية
4-6 من بين وظائف اليقظة الإستراتيجية أذكر أهمها؟	وظيفة التنشيط وتقاسم المعلومات	وظيفة توقع التهديدات التي تواجه المؤسسة
4-7 ما هي أهم منافع اليقظة الإستراتيجية؟	تحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة في بيئة تنافسية	تحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة في بيئة تنافسية
4-8 ما هو أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية؟	فهم بيئة المؤسسة	فهم بيئة المؤسسة
4-9 من بين مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية، أذكر أهمها؟	انتقاء ونشر معلومات جديدة	اختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه
4-10 ما هي أكثر التحديات التي تواجه القائمين باليقظة الإستراتيجية؟	ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة	ضعف مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة
5-1 يرتبط أداء المؤسسة الاقتصادية بعدة	مدى بلوغ الأهداف	مدى بلوغ الأهداف

		عناصر، أذكر أهمها؟
العوامل البيئية والتشريعية	العوامل الاقتصادية	2-5 هناك عدة عوامل تأثرا على أداء المؤسسات الاقتصادية، أذكر أهمها؟
قياس الأرباح والعائد على الأصول	قياس الأرباح والعائد على الأصول	3-5 ما الذي يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية غالبا لقياسه؟
لا	نعم	4-5 هل يمكن تحسين الأداء ما لم يتم قياسه؟
قلة خبرة المسيرين	البيئة الخارجية للمؤسسة	5-5 ما هو العامل الأكثر تأثيرا في قياس الأداء؟
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	اتخاذ القرارات الإستراتيجية	6-5 ما هي أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟
البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة	البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة	1-6 على ماذا يتم الاعتماد بالأساس عند تقييم الأداء؟
توفر المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة بشكل كافي	توفر المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة بشكل كافي	2-6 ما هو أهم شروط التقييم الجيد للأداء؟
مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية	تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء	3-6 هناك عدة أهداف لتقييم الأداء، أذكر أهمها؟
الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة	توجيه إشراف الإدارة العليا	4-6 فيما تكمن بالأساس أهمية عملية تقييم الأداء؟
تحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد سبل لتقليلها	تتبع مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية	5-6 هناك وظائف لعملية تقييم الأداء، أذكر أهمها؟
الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة	السعي لتحقيق الجودة الشاملة لنشاط المؤسسة	1-7 هناك دوافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، أذكر أهمها؟
تحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء	إتباع أسلوب الإرشاد عند التقييم بدلا من طرح	2-7 هناك ميزات من المفروض أن تتميز بها

إدارة الأداء، أذكر أهمها؟	الانتقادات	الأعلى
3-7 ما هي أهم أهداف عملية إدارة الأداء؟	تطوير وتحسين أداء الأفراد والفرق ومنه المؤسسة	استغلالها نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف
4-7 فيما تبرز بالأساس أهمية إدارة الأداء؟	تحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية للأداء	تحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية للأداء
5-7 ما أكبر المشاكل تأثيراً على إدارة الأداء؟	اختلاف المعايير المعتمد عليها للتقييم	اختلاف المعايير المعتمد عليها للتقييم
6-7 هناك أدوار لاستخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء، فما هو أهمهما؟	الاعتماد على لوحات التسيير لتقديم المعلومات	المعالجة بهدف تحسين العمليات الاقتصادية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل الاستمارة.

## الخاتمة

في هذه الأطروحة حاول الباحث الربط بين اليقظة، الذكاء وأداء المؤسسة الاقتصادية وللتوصل لذلك قام الباحث باختبار سبعة فرضيات تمثل الأجوبة الأولية للأسئلة الفرعية، والتي مجموع الإجابات عليها تمثل الرد على سؤال الإشكالية العامة لهذه الأطروحة التي عنوانها: أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

نتائج اختبار الفرضيات: توصل الباحث إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى فقد تم إثباتها جزئيا وكان ذلك في أن الذكاء الاقتصادي يعني جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، وبصنع القرارات ويقوم بالحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع، في حين عدم الإثبات كان في أن الذكاء يهدف لتوقع الفرص المتاحة، التهديدات المحتملة الوقوع على المؤسسة، فهم استراتيجيات المنافسين والمحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة وليس للتصدي للتغيرات البيئية وتغييرها لصالح المؤسسة وذلك رغم تحديات البيانات التي تأخذ الكثير من الوقت، الموارد والجهد.

أما بخصوص الفرضية الثانية فقد تم إثباتها كليا حيث تم اعتبار أن الاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون أكثر إلحاحا كلما اشتدت المنافسة رغم إمكانية التعاون ضمن شبكة، لتطوير تنافسياتها ومنافسة الآخرين من خلال تحسين أداءها.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي محتواها يشير أنه يتم خلق المعرفة من خلال التعامل مع المعلومات المكتوبة الواردة من البيئة الخارجية أي قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت للتقليل من تكاليف الفرص البديلة وإدارة أداء المؤسسات ومواجهة صدقية مصدر البيانات مما يرفع من عائد على الاستثمار فالإثبات كان فقط فيما يخص المعلومات المكتوبة، قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت، ومواجهة صدقية مصدر البيانات أما الأقسام الأخرى فتم نفيها.

أما بخصوص الفرضية الرابعة فقد تم نفي الأجزاء المتعلقة تقوم على التسيير الجيد للوقت بغية السيطرة عليه التي غيرت إلى تقوم بالحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات لاتخاذ القرارات لزيادة قوة إرادة المسيرين، وكذلك لتنشيط وتقاسم المعلومات بدلت لتوقع التهديدات التي تواجه المؤسسة، وأخيرا لاختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه رغم ضعف

## الخاتمة

مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة عوض عن لانتقاء ونشر معلومات جديدة رغم ارتفاع تكاليف الاستثمار فيها.

كذلك بخصوص الفرضية الخامسة فهي كذلك نفي فيها أجزاء حيث تم تعويض العوامل الاقتصادية بالعوامل البيئية والتشريعية ونفي حتمية القيام بالقياس للتمكن من تحسين الأداء. وأيضا بخصوص الفرضية السادسة فقد تم نفيها ماعدا فيما يتعلق بعند تقييم الأداء يتم الاعتماد على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة بشكل كافي. وبالنسبة للفرضية السابعة فقد تم قبول فقط تحسين الأداء يكون من خلال تحفيز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية وكذلك ضمن أسلوب الذكاء الاقتصادي رغم اختلاف المعايير المعتمد عليها عند التقييم.

### • النتائج المتوصل إليها: من خلال

مما سبق فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- الذكاء الاقتصادي يعني جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، وبصنع القرارات، ويقوم بالحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع لتوقع الفرص المتاحة، التهديدات المحتملة الوقوع على المؤسسة، فهم استراتيجيات المنافسين والمحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة من خلال إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة رغم تحديات البيانات التي تأخذ الكثير من الوقت، الموارد والجهد؛
- 2- الاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون أكثر إلحاحا كلما اشتدت المنافسة رغم إمكانية التعاون ضمن شبكة، لتطوير تنافسياتها ومنافسة الآخرين من خلال تحسين أداءها؛
- 3- يتم خلق المعرفة من خلال التفاعل بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد وبيئتهم عن طريق المعلومات المكتوبة أي قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت لزيادة سرعة تحويل المعلومات الخاصة إلى معلومات يمكن استخدامها وتأويلها واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط ومواجهة صدقية مصدر البيانات مما يزيد من رضا صانع القرار؛

## الخاتمة

4- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي تقوم بالحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات لاتخاذ القرارات لزيادة قوة إرادة المسيرين بالاعتماد على الديمومة واللامركزية لتوقع التهديدات التي تواجه المؤسسة وتحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة وفهم بيئتها التنافسية لاختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه رغم ضعف مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة؛

5- يرتبط أداء المؤسسة الاقتصادية بمدى بلوغ الأهداف ضمن العوامل البيئية والتشريعية أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال القياس للأرباح والعائد على الأصول الذي لا يعتبرونه المسيرون شرط للقيام بالتحسين؛

6- عند تقييم الأداء يتم الاعتماد على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة بشكل كافي لمقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية من خلال الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وتحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد سبل لتقليلها؛

7- تحسين الأداء يكون للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة بتحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء الأعلى للقيام باستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف، فتنحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية بالاعتماد على المعالجة بهدف تحسين العمليات الاقتصادية ضمن أسلوب الذكاء الاقتصادي رغم اختلاف المعايير المعتمد عليها عند التقييم.

### • التوصيات:

- الاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون عند اشتداد المنافسة، وكذلك عند وجود حالة تعاون مع المؤسسات المنتمية لنفس قطاع النشاط؛
- نشر روح المبادرة بين كل الأفراد العاملين في المؤسسة، فكل واحد منهم مهما قلت سلطته يمكن أن يساهم في تطوير المؤسسة بما يصله من معلومات من داخل أو خارج المؤسسة؛
- الاهتمام بكل أجزاء الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر أول خطواته؛

## الخاتمة

- محاولة دوما قياس الأداء لتحديد الانحرافات وتصويبها بشكل دوري وذلك في دورات زمنية صغيرة حسب قدرة المؤسسة؛
- تحسين الأداء من المفروض أن يكون الهدف الدائم لمسيرى المؤسسة ومن بين العوامل الأساسية للقيام بذلك إلى جانب العوامل المادية هناك المعلومات التي تكون ذات صدقية وانية من خلال الذكاء الاقتصادي.

### • آفاق البحث:

- لقد تم دراسة مدى ارتباط الاعتماد على أسلوبى اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادية بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، فتولدت لدى الباحث مجموعة أفكار يمكن الاعتماد عليها للاستمرارية فى البحث، فىمكن طرح عدة إشكاليات أخرى يمكن اقتراحها وهى:
- كيف يمكن الاعتماد على الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأجل تحقيق التنمية المستدامة؟
- كيف يمكن استخدام اليقظة الإستراتيجية فى المؤسسات السياحية لأجل الرفع من تنافسيتها؟

### الكتب:

- 1) الكرخي مجيد، (2007): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 2) فرحات جمعة السعيد، (2000): الأداء المالي لمنظمات لأعمال، الطبعة 1، دار المريخ للنشر: الرياض، السعودية.

### رسائل الماجستير والدكتوراه:

- 1) اليمين سعادة، (2009): استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة بالعلمة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- 2) بخوش أحمد، (2007): دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر.
- 3) بلوم السعيد، (2008): أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ماجستير قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
- 4) بن خديجة منصف (2006): اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.
- 5) بن خديجة منصف، (2012): محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.
- 6) بوزيدي لمجد، (2009): إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة - دراسة حالة ش.ذ.م للخدمات العامة والتجارة DOUDA، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر.
- 7) بومعزة سهيلة، (2009): دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
- 8) تيمجغدين عمر، (2013): دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بو عريريج) -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

- 9) حاب الله الشريف، (2009): دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- 10) حرب قاسم سعاد، (2011): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- 11) حلبي لامية، (2009): دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر.
- 12) دريس يحيى، (2006): دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- 13) زغود سهيل، (2008): العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- 14) سليمان محمد، (2007): الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- 15) شابونية عمر، (2008): أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية دور اختصاصي المعلومات دراسة حالة مؤسسة صوميك somik سونطراك سكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
- 16) شاوي صباح، (2010): أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.
- 17) عادل عشي، (2002): الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- 18) عريوة محاد، (2011): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات الصناعية الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.

- 19) علاوي نصيرة، (2011): اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبليس"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.
- 20) فيلاللي أسماء، (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" رويبة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.
- 21) قمان أنيسة، (2014): محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر.
- 22) مزغيش عبد الحليم، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، جامعة الجزائر- الجزائر.
- 23) مشعلي بلال، (2011): دور يرامح السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الأوراق والبلاستيك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
- 24) مومن شرف الدين، (2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
- 25) هروم عز الدين، (2008): واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر.

#### الملتقيات العلمية:

- 1) بروش زين الدين ودهيمي جابر، (2011): دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت-، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات المنعقد يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 2) بن علي بلعزوز وفلاق صليحة، (2010): دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

- 3) بن نافلة قدور ومزريق عاشور، (2010): اليقظة الإستراتيجية قناة لاتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 4) بوخمخ عبد الفتاح و مصباح عائشة، (2010): دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 5) بومدين يوسف، (2010): آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 6) حديد رتيبة وحديد نوفيل، (2005): اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المنعقد يومي 8 و9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح.
- 7) خلفاوي شمس ضيات، (2012): الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 8) زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، (2010): دور اليقظة الإستراتيجية في رفع من تنافسية مؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 9) زروني مصطفى، (2012): مكانة الذكاء الاقتصادي في نظام المعلومات في المؤسسة، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 10) شنشونة محمد، (2012): أهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 11) عبو عمر وعبو هودة، (2010): دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في

- الدول العربية المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.
- (12) عرابي حمزة، البرود أم الخير وأوكيل نسيمة، (2014): إستراتيجية التنويع وأثرها في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول أداء و تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسق الوطني والدولي المنعقد يومي 2 و3 مارس 2014، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
- (13) غلاب نعيمة وزغيب مليكة، (2012): واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 23-26 أبريل 2012، عمان.
- (14) كرومي سعيد وعمرستي أحمد، (2010): أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.
- (15) مزيان عبد الغفور، (2012): دور أنظم المعلومات المعتمدة على الذكاء الصناعي في الانتقال نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.
- (16) منصور رقية، (2012): نظام المعلومات كألية لدعم و تفعيل الذكاء الاقتصادي في منظمة المعلومات، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.
- (17) نوفيل حديد، (2012): نظم المعلومات الحديثة في خدمة الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال، ملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.

### الدوريات:

- (1) الداوي الشيخ، (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث(العدد 07).
- (2) صديق حسين، (2012): تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق (مجلد 28، العدد 1).
- (3) فالتة اليمين، (2012): درجة اكتشاف وعلاقتها بمساويات اليقظة متخذي القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية (العدد 12).
- (4) كداوة عبد القادر، (2012): الانترنت كمصدر للمعلومات في الأوساط البحثية، دراسات وأبحاث (العدد 7).

- 5) كرومي سعيد، (2013): الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (العدد 3).
- 6) مزهودة عبد المليك، (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة (العدد 1).
- 7) نوي إيمان، (2013): استخدام الانترنت وعلاقته باللامعيارية عند الطلبة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 31/30).
- 8) يحيياوي إلهام، (2007): الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)-، مجلة الباحث (العدد 5).

ثانيا: باللغة الأجنبية

**A- Les livres:**

- 1) Armstrong Michael, (2009): Armstrong's handbook of performance management, 4<sup>th</sup> edition, koganpage: London, England.
- 2) A. J. Axson David, (2010): Best practices in planning and performance management, 3<sup>th</sup> edition, John Wiley: New Jersey, United States of America.
- 3) Bergeron Pierrette, (2000): Veille stratégique et PME comparaison des approches gouvernementales de soutien, 1<sup>er</sup> édition, Presses de l'Université du Québec: Québec, Canada.
- 4) Ballard Chuck, White Colin, McDonald Steve, Jussi Myllymaki et Anni Neroda (2005): Business performance management meets business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, International Business Machines Corporation: New York , United States of America.
- 5) Carlo Revelli Valérie (2000): Intelligence stratégique sur internet, 2<sup>ieme</sup> édition, Éditions les presse de la SNELSA.A: Paris, France.
- 6) Cohen Corine, (2000): La surveillance de l'environnement de L'Entreprise, La veille stratégique et L'intelligence stratégique: Des concepts différents mais complémentaires, 1<sup>er</sup> édition, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille: Marseille, France.
- 7) Cokins Gary, (2009): Performance management: Integrating strategy execution, Methodologies, Risk, and Analytics, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley: New Jersey, United States of America.
- 8) Coutenceau Christian, Barbara François, Everett William, Gilliéron Alain, Jacquin Xavier, Poullain Muriel, Valle Claude et de Vigouroux d'Arviu Edmond , (2010): Guide pratique de l'intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, édition d'Organisation: Paris, France
- 9) Douath Brigitte et Goujet Christian, (2007): Gestion prévisionnelle et mesure performance, 3<sup>ieme</sup> édition, édition dunod: Paris, France.
- 10) D. Pulakos Elaine, (2009): Performance management a new approach for driving business results, 1<sup>st</sup> edition, A John Wiley: New Jersey, United States of America.
- 11) Gourvés Valérie et Conti Julia (2002): Guide de veille, PME PMI de la filière bois et ameublement, 1<sup>iere</sup> édition, Éditions centre technique du bois et de l'ameublement: Paris, France.
- 12) Giraud Françoise, Saulpic Oliver, Naulleau Gérard, Delmond Marie-Hélène et Bescos Piere Laurent, (2002): Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 1<sup>iere</sup> édition, Galino édition: Paris, France.
- 13) Guilhon Bernard et Levet Jean-Louis, (2003): De l'intelligence à l'économie de la connaissance, 1<sup>iere</sup> édition, éditions economica: Paris, France.
- 14) Hohmann Christian, (2009): Techniques de productivité: Comment gagner des points de performance, 1<sup>er</sup> édition, éditions d'organisation: Paris, France.
- 15) Jakobiak François, (2004): L'Intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, Éditions d'organisation: Paris, France.
- 16) Jaulent Patrick et Quarès Marie-Agnès, (2008): Pilotez vos performances, 2<sup>ieme</sup> édition, AFNOR éditions: La Plaine Saint-Denis Cedex, France.
- 17) J. Miller Gloria, Bräutigam Dagmar and V. Gerlach Stefanie, (2006): Business intelligence competency centers, 1<sup>st</sup> edition, Wiley and Sons: New York, United States of America.
- 18) Kriaa Medhaffes Salima et Lesca Humbert (2001): L' Animation de la veille stratégique, 1<sup>iere</sup> édition, Éditions Lavoisier: Paris, France.
- 19) Larivet Sophie, (2009): Intelligence économique: Enquête dans 100 PME, 1<sup>er</sup> édition, L'Harmattan: Paris, France.
- 20) Larrat Pierre, (2008): Benchmark européen de pratiques en intelligence économique, 1<sup>er</sup> édition, L'Harmattan: Paris, France.
- 21) Lesca Humbert, (2004): Veille stratégique, la méthode L.E. Scanning, 1<sup>iere</sup> édition, Éditions corlet: Paris, France.
- 22) Lesca Nicola, (2010): Veille et développement durable, 1<sup>iere</sup> édition, Hermes-Science édition: Paris, France.
- 23) Levet Jean-Louis, (2001): L'Intelligence Economique: mode de pensé, mode d'action, 1<sup>iere</sup> édition, economica édition: Paris, France.

- 24) Malho Denis et Fernandez-Poisson Dominique, (2003): La performance globale de l'entreprise, 1<sup>ière</sup> édition, édition d'organisation: Paris, France.
- 25) Malion Alais, Asquin Alain et Everaere Christophe, (2012): Diagnostic de la performances de l'entreprise, 1<sup>ière</sup> édition, édition dunod: Paris, France.
- 26) Marr Bernard, (2006): Stratégic performance management, 1<sup>st</sup> edition, Elsevier Science: San Francisco, United States of America.
- 27) Michalewicz Zbigniew, Schmidt Martin, Michalewicz Matthew and Chiriac Constantin, (2007): Adaptive business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg: California, United States of America.
- 28) Pareek Deepak, (2007): Business intelligence for telecommunications, 1<sup>st</sup> edition, Auerbach Publications: New York, United States of America.
- 29) Pateyron Emmanuelle- Arnaud, (1998): La veille stratégique, 1<sup>er</sup> édition, Éditions Economiqua: Paris, France.
- 30) P.Moncin et F.Togninie, (2006): Petit Manuel d'intelligence economique au quotidien, 1<sup>iere</sup> édition, DUMOD édition: Paris, France.
- 31) Reinschmidt Joerg and Francoise Allison, (2000): Business intelligence certification guide, 1<sup>st</sup> edition, Copyright International Business Machines Corporation: California, United States of America.
- 32) Reinschmidt Joerg, Gottschalk Helena and Kim Hosung, (1999): Intelligent miner for data: Enhance your business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, Copyright International Business Machines Corporation: California, United States of America.
- 33) Salles Maryse, (2006): Stratégies des PME et intelligence économique, 2<sup>ième</sup> édition, Économica: Paris, France.
- 34) Vercellis Carlo, (2009): Business intelligence: Data mining and optimization for decision making, 1<sup>st</sup> edition, Wiley and Sons: Politecnico di Milano, Italy.
- 35) Voyeur Pierre, (2006): Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>ième</sup> édition, presses de l'Université du Québec: Québec, Canada.
- 36) Williams Steve and Williams Nancy, (2007): The profit impact of business intelligence, 1<sup>st</sup> edition, Elsevier: San Francisco, United States of America.

## **B-Les mémoires de magisters et les thèses de doctorat:**

- 1) Adouani Nabil, (2002): Analyse de la performances du système de management des connaissances dans les métiers à haute intensité de savoir, Thèse de doctorat non publiée, faculté sciences de organisations, Université Paris Dauphine- Paris, France.
- 2) André Stéphane, (2009): Evaluation de la performance non financière d'aide à la décision, Thèse de doctorat non publiée, Ecole doctorale décision, Informatique, Mathématiques, Organisation, Université Paris Dauphine- Paris, France.
- 3) Arbour Dominique, (2008): Les Systèmes de mesure de la performance dans un contexte PME: Déterminant et conséquences au niveau individuel, Mémoire de maîtrise, Faculté Des Sciences de L'administration, Université Laval\_ Québec, canada.
- 4) Ben Hassen Noura, (2011): Le développement de l'employabilité dans les organisations: une aide à la rénovation de la gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales: Cas d'entreprises industrielles tunisiennes, Thèse de doctorat non publiée, Faculté des sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers- Paris, France.
- 5) Bouslama Neji, (1991): Les performances des PME à l'exportation quels outils?, Thèse de doctorat non publiée, faculté sciences de organisations, Université Paris Dauphine- Paris, France.
- 6) C Chasalow Lewis, (2009): A model of organizational competencies for Business Intelligence Success, doctoral thesis, Virginia Commonwealth University Richmond- Virginia, United States of America.

- 7) Delecroix Bertrand, (2003): La mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, Thèse Doctorat non publiée, Faculté de sciences de L'information - Université de Marne-la-Vallée- Paris, France.
- 8) Dhaoui Chedia, (2008): Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Thèse Doctorat, Faculté de sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2- Nancy, France.
- 9) Dussault Claude, (1991): Contribution à l'élaboration d'un cadre comptable conceptuel pour un pays à très faible revenu: Le cas du Rwanda, Thèse Doctorat non publiée, faculté science de Gestion, Université Paris Dauphine- Paris, France.
- 10) Ghalamallah Ihème, (2009): Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Thèse Doctorat, Faculté de l'Informatique, Université Toulouse III - Paul Sabatier- Toulouse, France.
- 11) Hashemi Tabatabaei Sepideh, (2009): Evaluation of business intelligence maturity level in Iranian Banking Industry, memory of Master, Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and E-Commerce, Tarbiat Modares University\_ Tehran, Iran.
- 12) Işık Öykü, (2010): Business intelligence success: An empirical evaluation of the role of BI capabilities and the decision environment, doctoral thesis , University Of North Texas\_ Texas, United States of America.
- 13) Leanetti Xavier, (2008): Etat, entreprises, intelligence économique, quel rôle pour la puissance publique ?, Thèse Doctorat no publier, Faculté de Droit et de Science politique, Université Paul Cezanne - Aix-Marseille III - Marseille, France.
- 14) Lopoulos Thanassis Christodou, (1991): Les performances des entreprises publiques en Grèce: Les exemple de l'électricité et des télé communication, thèse de doctorat non publiée, faculté sciences de organisations, Université Paris Dauphine- Paris, France.
- 15) Marquet Sophie, (2003): Le contrôle de gestion environnemental : Une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges, Thèse de doctorat, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Université catholique de Louvain\_ Louvain, Belgique.
- 16) Menif Samia, (2005): Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la veille stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, Thèse Doctorat, Faculté de sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble- Grenoble, France.
- 17) M. Woodside Joseph, (2010) : Business intelligence and learning, Drivers of quality and competitive performance, doctoral thesis, College of Business Administration, Cleveland State University\_ Ohio, United States of America.
- 18) O'Hara Paula, (2009): Integrating business intelligence with ERP to improve operational and strategic planning information in small and medium-sized enterprises, memory of Master, The National University of Ireland- Dublin, Ireland.
- 19) Peng Wei, (2008): Actionable pattern analysis in computing and business intelligence systems, doctoral thesis, Florida International University- Florida, United States of America.

## C- Les articles :

- 1) Boulifa Tamboura Inès et Ben Ammar Mamlouk Zeineb, (2009): Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, La Revue des sciences de gestion de l'Université de Tunis, mai-août.
- 2) Gorla Stéphane, (2007): Cartographie et processus d'intelligence économique L'analogie du plateau de jeu comme aide à la décision stratégique, Les Cahiers du numérique, numéro°4, volume°5.
- 3) Kamoun-Chouk Souad, (2009): Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? Le cas d'une PMI tunisienne, La Revue des Sciences de Gestion.

- 4) Madinier Hélène, (2007): Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande ?, documentaliste-sciences de l'Information (volume° 44, 4<sup>ième</sup> trimestre).
- 5) Mallovan Monica et Marcon Christian, (2007): Intelligence économique et territoriale au service d'une stratégie de développement régional, Revue canadienne des sciences régionales (volume° 33).
- 6) Moinet Nicolas, (2009): L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication, Revue internationale d'intelligence économique ( numéro°2, volume°1).
- 7) Oubrich Mourad, (2007): L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances, La Revue des sciences de gestion, direction et gestion– stratégie (numéro° 226-227).
- 8) Salvat David et Le Roy Frédéric, (2007): Compétition et intelligence économique, Revue française de gestion (numéro°7, volume°176).
- 9) Sauvann Chalus et Christine Marie, (2006): Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise: Quels enjeux pour l'innovation ?, La Revue des sciences de gestion.

## **D- Les rapports et les annuaires:**

- 1) Dufau M. Jean-Pierre, (2010): Rapport sur «L'intelligence économique », Commission de la coopération et du développement: Dakar, Sénégal.
- 2) Legendre Jean-Pierre, (2006): Rapport sur « L'intelligence économique: Guide pratique pour les PME», Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris: Paris, France.
- 3) Martre Henri, (1994) : rapport sur « Intelligence économique et stratégique des Entreprises », Commissariat général du Plan: Paris, France.
- 4) Niang Thiendou, (1996): Enjeux de l'intelligence économique, Archivistes, Documentalistes (EBAD) – Université Cheikh Anta Diop –Dakar, Sénégal.

## **E-LES SEMINAIRES:**

- 1) Bretonès Daniel et Antoine Saïd, (2006): Intelligence économique (I.E) et management des connaissances (K.M): Deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque « En route vers Lisbonne » - 9 et 10 novembre.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

جامعة باجي مختار - عنابة -

Université Badji Mokhtar - Annaba -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques et science de gestion

# الاستثمار

العنوان:

أثر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

في إطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة.

نرجو منكم مساعدتنا في انجاز هذا البحث العلمي من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة بتأني بعد قراءتها بشكل جيد، و التي أعدت خصيصا لأغراض البحث العلمي.

**ملاحظة:** إن المعلومات المقدمة من طرفكم في هذه الاستمارة موجهة لأغراض علمية، و لهذا الرجاء التكرم بالتعاون معنا و شكرا.

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالب الباحث:

• حمادة كمال

• رقامي محمد

البريد الإلكتروني: reggami23.2007@hotmail.fr

السنة الجامعية: 2015/2014

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: بيانات شخصية

01- الجنس:  ذكر  أنثى

02- الحالة المهنية:

موظف بمؤسسة عمومية  موظف بمؤسسة خاصة  باحث جامعي

03- عدد سنوات الخبرة:

10 سنوات فما أقل

11- 30

أكثر من 30 سنة

04- الموقع الجغرافي:

الشرق الجزائري  الوسط الجزائري

الغرب الجزائري  الجنوب الجزائري

المحور الثاني: أهداف، تطبيقات وتحديات الذكاء الاقتصادي

05- هل تعتبر أن الذكاء الاقتصادي يعني:

القدرات التي تسمح لمسيرى لمؤسسة باستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات

إنتاج معرفة في سياق قانوني من مصادر مفتوحة لخدمة أهداف المؤسسة

جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة، وبصنع القرارات

إجابة أخرى اذكرها.....

06- ما الذي تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال الذكاء الاقتصادي إلى تحقيقه؟

عدم السماح بمعرفة أسرار المؤسسة  الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة بالموضوع

مواكبة تطورات الأحداث العالمية  نشر معلومات أو معايير سلوكيات، وجعل إستراتيجيتها مفضلة

إجابة أخرى اذكرها.....

07- ما هي أهم وظيفة للذكاء الاقتصادي؟

توقع الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الوقوع على المؤسسة

تسيير المخاطر المعلوماتية واختيار الوقت لاتخاذ القرارات

التصدي للتغيرات البيئية

تحسين المهارات الإستراتيجية لتنفيذ أنشطة التأثير ومواجهة التأثير

إجابة أخرى أذكرها.....

08- ما هي أهم أهداف الذكاء الاقتصادي؟

التعامل مع البيئة لتغييرها لصالح المؤسسة

النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة

سعي المؤسسة لتحقيق أرباح من خلال الجوسسة

فهم استراتيجيات المنافسين والمحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة

إجابة أخرى أذكرها.....

09- فيما تتمثل أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي؟

التخطيط، إعداد تقارير والأداء تجزئة السوق

إدارة الأداء

إعداد نظام استعمال خاص بالمؤسسة

تحليل العلاقات مع العملاء

إجابة أخرى أذكرها.....

10- ما هي أهم تحديات استعمال الذكاء الاقتصادي؟

تحديات البيانات التي تأخذ الكثير من الوقت، الموارد والجهد

تحديات التكنولوجيا خاصة التي لم تدمج بشكل جيد وغير المتجانسة

بعض مسؤولي المؤسسة يعتقدون أن ليس له جدوى اقتصادية

تحديات الثقافية

إجابة أخرى أذكرها.....

### المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون

11- هل ممارسة الذكاء الاقتصادي تزداد أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة؟

لا  نعم

12- هل البحث عن نقاط التعاون مع المنافسين يزيد المعرفة التنافسية للمؤسسة؟

لا  نعم

13- هل هناك علاقة طردية بين تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي مع تطور إستراتيجية التعاون؟

لا  نعم

14- هل أداء المؤسسة الاقتصادية يرتبط طرديا مع التعاون أو التنافس؟

الأداء الجيد ينتج عن التعاون بين مختلف العاملين بالمؤسسة ضمن نظام معلومات ذو شكل تعاوني وكذلك التعاون مع المؤسسات المنافسة

الأداء الجيد ينتج عن التنافس بين مختلف العاملين بالمؤسسة ضمن نظام معلومات ذو شكل تنافسي وكذلك التنافس مع المؤسسات المنافسة

### المحور الرابع: علاقة الذكاء الاقتصادي باقتصاد المعرفة

15- كيف يتم خلق المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية؟

بالتفاعل بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد وبيئتهم

بتفاعل بين المعرفة في حد ذاتها سواء كانت ضمنية أو صريحة

من خلال المعارف الضمنية الجديدة والتي هي أساس حسن التصرف

من خلال التعامل مع المعلومات الواردة من البيئة الخارجية

إجابة أخرى اذكرها.....

16- ما هي أهم مصادر المعلومات المهمة للمؤسسات؟

الموردون والبنوك  قواعد البيانات الخاصة والعامة، الانترنت

المعارض والصالونات  الأسواق المالية

إجابة أخرى اذكرها.....

17- ما هو نوع المعلومة الذي يساعد أكثر في تنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي؟

- المعلومة الشفوية  المعلومة المكتوبة  
 المعلومة المطبوعة  إجابة أخرى اذكرها.....

18- فيما تتمثل أهمية عامل الوقت في الذكاء الاقتصادي؟

- لأن يكون مسير المؤسسة على علم قبل الآخرين وذلك باستمرار  
 سرعة تحويل المعلومات الخاصة إلى معلومات يمكن استخدامها وتأويلها  
 التقليل من تكاليف الفرص البديلة  
 إجابة أخرى اذكرها.....

19- ما هي الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاقتصادي؟

- إدارة أداء المؤسسات  متابعة المنافسين ومتابعة تغيرات السوق  
 اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط  مكافحة التجسس، حماية التراث والملكية الفكرية  
 إجابة أخرى اذكرها.....

20- ما هي أهم مخاطر الذكاء الاقتصادي؟

- جودة مصدر البيانات  أن المسير جاسوس فلا يهتم بتسيير مؤسسته  
 توفير الموارد  عدم ضمان التواصل الدوري بين المناطق  
 إجابة أخرى اذكرها.....

21- كيف يمكن الحكم على نجاح الذكاء الاقتصادي؟

- تحقيق فوائد تنظيمية  مجرد استخدام الذكاء الاقتصادي  
 العائد على الاستثمار  رضا صانع القرار  
 إجابة أخرى اذكرها.....

## المحور الخامس: وظائف، أهداف وتحديات اليقظة الإستراتيجية

22- ما هي علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي؟

اليقظة هي طريقة تؤدي إلى الذكاء الاقتصادي  اليقظة تمثل أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي

هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرص وتقليل عدم اليقين بينما الذكاء الاقتصادية فمن خلاله يتم البحث عن التأثير في البيئة والتحكم في إرث المؤسسة

إجابة أخرى أذكرها.....

23- ما هي أهم مزايا تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية؟

التحسين الدائم في علاقة المؤسسة بزبائن ومورديها  ليكون مسير المؤسسة له معلومات عن ما يجري حالياً

الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات لاتخاذ القرارات  التسيير الجيد للوقت

إجابة أخرى أذكرها.....

24- ما هو أهم شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟

قوة إرادة المسيرين  السيطرة على الوقت

توفير الحد الأدنى من الهياكل والتفكير الوثيق كفريق

إجابة أخرى أذكرها.....

25- ما هو نوع اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة

اليقظة المضبوطة  اليقظة الدورية

اليقظة الطرفية  اليقظة الدائمة

26- ما هو نظام اليقظة الإستراتيجية الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

اليقظة المركزية  اليقظة اللامركزية

27- من بين وظائف اليقظة الإستراتيجية أذكر أهمهما؟

وظيفة مراقبة بيئة المؤسسة  وظيفة التنشيط وتقاسم المعلومات

وظيفة تحليل وتركيب المعلومات  وظيفة توقع التهديدات التي تواجه المؤسسة

إجابة أخرى أذكرها.....

28- ما هي أهم منافع اليقظة الإستراتيجية؟

- الكشف عن معظم التغيرات  تحديد الفرص لتحسين أداء المؤسسة في بيئة تنافسية
- المساعدة في تسيير المخاطر  إجابة أخرى أذكرها.....

29- ما هو أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية؟

- فهم بيئة المؤسسة  الوصول إلى أكبر عدد من المعلومات
- تحسين القدرة على الاستماع  زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار
- إجابة أخرى أذكرها.....

30- من بين مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية، أذكر أهمها؟

- اختيار نشاط المؤسسة الذي ينبغي تعزيزه  الخلق الجماعي لمعنى
- تحديد جزء البيئة الذي يكون تحت المراقبة الإستباقية  انتقاء ونشر معلومات جديدة
- إجابة أخرى أذكرها.....

31- ما هي أكثر التحديات التي تواجه القائمين باليقظة الإستراتيجية؟

- صعوبة اختيار المعلومة ذات النوعية المطلوبة  ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة
- ضعف مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة  إجابة أخرى أذكرها.....

### المحور السادس: قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية

32- يرتبط أداء المؤسسة الاقتصادية بعدة عناصر، أذكر أهمها؟

- مدى بلوغ الأهداف  التنبه بسرعة إلى مختلف التحولات في محيطها
- مدى التقليل في استخدام مواردها  إجابة أخرى أذكرها.....

33- هناك عدة عوامل تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، أذكر أهمها؟

- العوامل التقنية  العوامل السياسية
- العوامل الاقتصادية  العوامل البيئية والتشريعية
- إجابة أخرى أذكرها.....

34- ما الذي يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية غالبا لقياسه؟

- قياس الأرباح والعائد على الأصول  الزيادة في عدد الزبائن  
 نقاط القوة في العلاقات مع العملاء  إجابة أخرى أذكرها.....

35- هل يمكن تحسين الأداء ما لم يتم قياسه؟

- نعم  لا

36- ما هو العامل الأكثر تأثيرا في قياس الأداء؟

- كبر حجم المؤسسة  البيئة الخارجية للمؤسسة  
 قلة خبرة المسيرين  إجابة أخرى أذكرها.....

37- ما هي أهم أسباب قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟

- السيطرة على سلوك المستخدمين  التواصل مع أصحاب المصلحة في المؤسسة  
 اتخاذ القرارات الإستراتيجية  إجابة أخرى أذكرها.....

### المحور السابع: وظائف، أهداف وشروط التقييم الجيد للأداء

38- على ماذا يتم الاعتماد بالأساس عند تقييم الأداء؟

- البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة  ما يريد مسيرو المؤسسة حقا تقيمه  
 إشراك العديد من المهتمين بالموضوع وطلب رأيهم  المعلومات بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة  
 إجابة أخرى أذكرها.....

39- ما هو أهم شروط التقييم الجيد للأداء؟

- توفر المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة بشكل كافي  تحديد معدلات الأداء المرغوبة  
 توفر وسائل نقل المعلومات  إعطاء أهمية لكل جزئية عملية التقييم  
 إجابة أخرى أذكرها.....

40- هناك عدة أهداف لتقييم الأداء، أذكر أهمها؟

- مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية  التقليل من مكامن الضعف  
 توجيه الإدارة العليا للإشراف على مختلف العاملين في المؤسسة  تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء  
 إجابة أخرى أذكرها.....

41- فيما تكمن بالأساس أهمية عملية تقييم الأداء؟

- الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة  توجيه إشراف الإدارة العليا
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة  توجيه العاملين في أداء أعمالهم
- إجابة أخرى أذكرها .....

42- هناك وظائف لعملية تقييم الأداء، أذكر أهمها؟

- تحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد سبل لتقليلها  تبين نقاط الارتكاز المساعدة على زيادة الأرباح
- تتبع مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية  مراقبة كفاءة الأداء الإنتاجي
- إجابة أخرى أذكرها .....

### المحور الثامن: أهداف ومشاكل إدارة الأداء ودور الذكاء الاقتصادي في تحسينه

43- هناك دوافع لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، أذكر أهمها؟

- معدلات التغيير السريع في متغيرات البيئة الخارجية
- الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة
- السعي لتحقيق الجودة الشاملة لنشاط المؤسسة
- التحديث المستمر لإستراتيجية المؤسسة وتتبع متغيرات البيئة الخارجية
- إجابة أخرى أذكرها .....

44- هناك ميزات من المفروض أن تتميز بها إدارة الأداء، أذكر أهمها؟

- الاهتمام بالأداء في المستقبل أكثر من تقييم الأداء بأثر رجعي
- تحديد المهارات والقدرات المرتبطة بمستويات الأداء الأعلى
- تحديد النواتج النوعية والكمية
- إتباع أسلوب الإرشاد عند التقييم بدلا من طرح الانتقادات
- إجابة أخرى أذكرها .....

45- ما هي أهم أهداف عملية إدارة الأداء؟

- تطوير وتحسين أداء الأفراد والفرق ومنه المؤسسة
- اختبار مدى استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة
- تصحيح الانحرافات بين النواتج الفعلية والمتوقعة
- استغلالها نقاط القوة ونقادي نقاط الضعف
- إجابة أخرى أذكرها.....

46- فيما تبرز بالأساس أهمية إدارة الأداء؟

- تحفز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية للأداء
- توفير الوقت عن طريق مساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات بقدر صلاحياتهم
- تقليل من حاجة المدراء من التدخل في كل شيء
- إجابة أخرى أذكرها.....

47- ما أكبر المشاكل تأثيرا على إدارة الأداء؟

- اختلاف المعايير المعتمد عليها للقيام بالتقييم
- عدم ملاحظة المديرين الأحداث على حقيقتها
- الاعتماد فقط على بيانات جزئية
- التفسير السيئ من خلال التحيز إلى بعض المعلومات
- إجابة أخرى أذكرها.....
- 48- هناك أدوار لاستخدام الذكاء الاقتصادي في تحسين إدارة الأداء، فما هو أهمهما؟

- زيادة استجابة المؤسسة لاحتياجات القيام بالنشاط
- الاعتماد على لوحات التسيير لتقديم المعلومات
- المعالجة بهدف تحسين العمليات الاقتصادية
- إجابة أخرى أذكرها.....